

# 2025 年度報告 ANNUAL REPORT



TUHU CAR CARE WORKSHOP  
PUSAT SERVIS KERETA

途虎养车 正品  
自营

## 途虎养车

TUHU Car Inc.

於開曼群島註冊成立以不同投票權控制的有限公司  
A company controlled through weighted voting rights  
and incorporated in the Cayman Islands with limited liability

股份代碼 Stock Code: 9690

# 目錄

|             |     |
|-------------|-----|
| 公司資料        | 2   |
| 財務概要及主要經營指標 | 5   |
| 主席報告        | 7   |
| 管理層討論與分析    | 16  |
| 董事及高級管理層履歷  | 42  |
| 企業管治報告      | 46  |
| 董事報告        | 66  |
| 獨立核數師報告     | 93  |
| 綜合損益表       | 98  |
| 綜合全面收益表     | 99  |
| 綜合財務狀況表     | 100 |
| 綜合權益變動表     | 102 |
| 綜合現金流量表     | 104 |
| 財務報表附註      | 107 |
| 五年財務回顧      | 196 |
| 釋義          | 197 |

**TUHU** CAR CARE WORLD  
PUSAT SERVIS KERETA

**途虎养车** 正品  
自营

## 公司資料

### 董事會

#### 執行董事

陳敏先生(董事會主席)  
胡曉東先生

#### 非執行董事

姚磊文先生

#### 獨立非執行董事

顏惠萍女士  
奉璋先生(於2025年6月29日辭任)  
周凌霏女士(於2025年6月29日獲委任)  
王靜波先生

### 審計委員會

顏惠萍女士(主席)  
奉璋先生(於2025年6月29日辭任)  
周凌霏女士(於2025年6月29日獲委任)  
王靜波先生

### 薪酬委員會

顏惠萍女士(主席)  
王靜波先生  
陳敏先生

### 提名委員會

王靜波先生(主席)  
奉璋先生(於2025年6月29日辭任)  
周凌霏女士(於2025年6月29日獲委任)  
胡曉東先生

### 公司管治委員會

周凌霏女士(主席)(於2025年6月29日獲委任)  
奉璋先生(於2025年6月29日辭任)  
顏惠萍女士  
王靜波先生

### 聯席公司秘書

陳哲先生  
李忠成先生(於2025年10月9日辭任)  
黃美鳳女士(於2025年10月9日獲委任)

### 授權代表

陳敏先生  
李忠成先生(於2025年10月9日辭任)  
黃美鳳女士(於2025年10月9日獲委任)

### 核數師

安永會計師事務所  
執業會計師  
註冊公眾利益實體核數師  
香港  
鰂魚涌  
英皇道979號  
太古坊一座27樓

### 香港法律顧問

凱易律師事務所  
香港  
皇后大道中15號  
置地廣場  
告羅士打大廈26樓

### 合規顧問

國泰君安融資有限公司  
香港  
皇后大道中181號  
新紀元廣場  
低座27樓

## 公司資料

### 註冊辦事處

PO Box 309, Uglund House  
Grand Cayman KY1-1104  
Cayman Islands

### 總部

中國上海市  
閔行區  
宜山路1999號  
24幢  
8樓

### 香港主要營業地點

香港  
灣仔  
皇后大道東183號  
合和中心46樓

### 股份過戶登記總處

#### Maples Fund Services (Cayman) Limited

P.O. Box 1093, Boundary Hall  
Cricket Square, Grand Cayman, KY1-1102  
Cayman Islands

### 不同投票權

本公司以不同投票權控制。A類股份每股可投一票，而B類股份則每股可投十票，惟有關若干保留事宜的決議案除外，就此每股可投一票。本公司的不同投票權架構令不同投票權受益人可在並不持有本公司股本中多數經濟利益的情況下對本公司行使投票控制權。這將使本公司受益於不同投票權受益人的持續遠見及領導能力，並在其領導下實現長遠前景及戰略。

股東及有意投資者務請留意投資不同投票權架構公司的潛在風險，尤其是不同投票權受益人的利益未必總與我們股東的整體利益一致，而不論其他股東如何投票，不同投票權受益人將對本公司事務及股東決議案的結果施加重大影響。股東及有意投資者應經過審慎周詳的考慮後方作出投資本公司的決定。

### 香港股份過戶登記處

香港中央證券登記有限公司  
香港灣仔  
皇后大道東183號  
合和中心17樓  
1712-1716號舖

### 投資者關係

電郵：ir@tuhu.cn

### 網站

www.tuhu.cn

### 股份代號

9690

## 公司資料

於最後實際可行日期，不同投票權受益人為陳敏先生。陳敏先生於14,368,284股A類股份及67,918,860股B類股份中擁有權益並控制該等股份，佔本公司股東大會已發行股份投票權的約48.2%（有關保留事宜的決議案除外，就此每股可投一票）。

B類股份可按一比一的比例轉換為A類股份。於所有已發行及發行在外B類股份轉換為A類股份後，截至最後實際可行日期，本公司將發行67,918,860股A類股份，約佔有關轉換後已發行及發行在外A類股份總數的8.2%。

根據上市規則第8A.22條，當不同投票權受益人不再實益擁有任何B類股份時，B類股份附帶的不同投票權將會終止。這可能發生於：

- (i) 發生上市規則第8A.17條所載的任何情況時，尤其是不同投票權受益人：(a)身故；(b)不再為董事會成員；(c)聯交所認為其喪失履行董事職責的能力；或(d)聯交所認為其不再符合上市規則所載有關董事的規定；
- (ii) 除上市規則第8A.18條所允許的情況外，B類股份持有人將所有B類股份的實益擁有權或當中經濟權益或其附帶的投票權轉讓予其他人士時；
- (iii) 倘代表不同投票權受益人持有B類股份的工具不再符合上市規則第8A.18(2)條的規定；或
- (iv) 當所有B類股份轉換為A類股份時。

## 財務概要及主要經營指標

## 財務概要

|  | 截至12月31日止年度  |                  |            |                  |        |
|--|--------------|------------------|------------|------------------|--------|
|  | 2025年        |                  | 2024年      |                  | 同比變動   |
|  | 金額<br>人民幣    | 佔收入的<br>百分比<br>% | 金額<br>人民幣  | 佔收入的<br>百分比<br>% |        |
|  | (以千元計，百分比除外) |                  |            |                  |        |
| 收入   | 16,461,611   | 100.0            | 14,758,694 | 100.0            | 11.5   |
| 毛利   | 3,967,527    | 24.1             | 3,745,978  | 25.4             | 5.9    |
| 經營利潤                                       | 252,212      | 1.5              | 331,031    | 2.2              | (23.8) |
| 年內利潤                                       | 419,400      | 2.5              | 482,038    | 3.3              | (13.0) |
| 經調整EBITDA (非國際<br>財務報告準則計量) <sup>(1)</sup> | 843,381      | 5.1              | 777,262    | 5.3              | 8.5    |
| 經調整淨利潤 (非國際<br>財務報告準則計量) <sup>(2)</sup>    | 700,119      | 4.3              | 624,138    | 4.2              | 12.2   |

|  | 未經審計<br>截至12月31日止六個月 |                  |           |                  |        |
|--|----------------------|------------------|-----------|------------------|--------|
|  | 2025年                |                  | 2024年     |                  | 同比變動   |
|  | 金額<br>人民幣            | 佔收入的<br>百分比<br>% | 金額<br>人民幣 | 佔收入的<br>百分比<br>% |        |
|  | (以千元計，百分比除外)         |                  |           |                  |        |
| 收入   | 8,584,673            | 100.0            | 7,632,533 | 100.0            | 12.5   |
| 毛利   | 1,985,396            | 23.1             | 1,900,213 | 24.9             | 4.5    |
| 經營利潤                                       | 30,283               | 0.4              | 119,147   | 1.6              | (74.6) |
| 期內利潤                                       | 112,865              | 1.3              | 197,706   | 2.6              | (42.9) |
| 經調整EBITDA (非國際<br>財務報告準則計量) <sup>(1)</sup> | 360,032              | 4.2              | 327,643   | 4.3              | 9.9    |
| 經調整淨利潤 (非國際<br>財務報告準則計量) <sup>(2)</sup>    | 289,659              | 3.4              | 265,974   | 3.5              | 8.9    |

附註：

- (1) 經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量) 為不包括以下項目的年 / 期內利潤：所得稅開支、財務收入、融資成本、折舊及攤銷以及股份支付開支。
- (2) 經調整淨利潤 (非國際財務報告準則計量) 為不包括股份支付開支的年 / 期內利潤。

## 財務概要及主要經營指標

### 主要經營指標

|                            | 截至12月31日 /<br>截至該日止年度 |       |         |
|----------------------------|-----------------------|-------|---------|
|                            | 2025年                 | 2024年 | 同比變動(%) |
| 途虎工場店數量                    | <b>8,008</b>          | 6,874 | 16.5    |
| — 自營途虎工場店                  | <b>175</b>            | 158   | 10.8    |
| — 加盟途虎工場店                  | <b>7,833</b>          | 6,716 | 16.6    |
| 交易用戶 <sup>(1)</sup> (以百萬計) | <b>28.4</b>           | 24.1  | 17.7    |
| 註冊用戶 <sup>(2)</sup> (以百萬計) | <b>162.3</b>          | 138.8 | 16.9    |

附註：

- (1) 交易用戶為於指定期間就我們平台(不包括汽配龍)上至少一項產品或服務交易付款的用戶賬戶，而不論交易其後是否獲退款。
- (2) 註冊用戶為已通過提供所需信息進行註冊，並在註冊後至少登錄過我們旗艦應用程序一次的用戶。我們計算的註冊用戶數量是在有關期間結束時有效用戶賬戶的累計數量，並剔除重複用戶。

## 主席報告

2025年，中國經濟持續展現韌性，全年國內生產總值(GDP)同比(YoY)增速達成了5%的目標。整體消費結構持續分化，基本生活類需求保持韌性，但是價格承壓，部分升級類消費，特別是可選消費穩步恢復，內需逐漸成為國內經濟增長的重要支撐。作為國內消費重要組成部分的汽車服務市場則延續了過去幾年的深度調整與結構演進並行的行業主題。整體行業的服務量仍在穩步增長，根據灼識諮詢(CIC)的行業報告統計，2025年中國汽車服務市場規模同比增長約4.7%。而另一方面，市場供給端加速出清，行業整體門店數量持續收縮，其中4S店的數量減少要明顯快於韌性更強的小型連鎖和街邊小店。與此同時，以我們為代表的，具備規模化、標準化和數字化能力的連鎖平台在競爭中逐步佔據優勢，市場結構呈現兩級分化的發展態勢。

我們同樣欣喜的看到，2025年技術的迭代和進步為我們實現「**聚力創新，打造簡單易用的汽車服務**」的使命提供了新的工具和可能性。我們自移動互聯網時代起，就致力於利用技術改變傳統的汽車服務行業，並通過開創線上線下一體化的服務模式獲得了行業內的領先地位，在當前新的技術浪潮席捲而來之際，我們將進一步致力於充分利用在上一個時期所積累的資金、規模、數據、行業實踐和系統化優勢，進一步推動汽車服務行業的變革。同時堅持圍繞提升車主全生命週期價值的目標，依托平台規模、產品打磨能力、系統化數據能力、供應鏈整合效率以及覆蓋全國的線下服務網絡，持續鞏固差異化競爭優勢。

我們相信，汽車後市場長期向好的基本邏輯並未改變。隨著行業集中度的持續提升，能夠在複雜環境中堅持長期主義、穩步提升服務能力與運營效率的平台，將在新一輪行業整合中獲得更為堅實的發展基礎，並為股東和廣大車主創造可持續的長期價值。

## 財務概要

2025年，本集團實現了收入端同比提速。年內錄得總收入人民幣165億元，較2024年同期的人民幣148億元同比提升11.5%，按收入計算我們蟬聯了國內獨立汽車服務市場第一名的市場地位。期間內，消費者對於產品性價比的需求持續提升，我們通過多樣化的產品能力以及主動的降價策略吸引更多消費者，最終本集團共錄得毛利額人民幣40億元，同比增長5.9%。

## 主席報告

2025年，公司在推廣端的投入保持紀律性，但受益於深入人心的品牌形象以及良好的用戶口碑，我們的用戶增長持續領跑行業。疊加履約端的持續優化，經調整銷售營銷費用率相較上年降低0.9個百分點。2025年我們強化了人工智能技術能力的部署以及其在各應用場景中的陸續落地，因此經調整研發(R&D)費用率同比小幅提升0.1個百分點。此外，經調整運營及支持開支保持平穩，經調整一般及行政費用率同比優化0.1個百分點。因此，2025年，經調整運營及支持開支、研發開支、銷售及營銷開支、一般及行政開支合計的總運營費用支出為人民幣36億元，佔收入的比例為21.8%，相較於2024年降低0.9個百分點。2025年，集團錄得調整後淨利潤人民幣7億元，相比2024年提升12.2%。截至報告期末，公司擁有全量現金超過人民幣83億元，資金儲備充足。

## 平台運營

截至2025年12月底，我們的註冊用戶數增長至162.3百萬，同比增加23.5百萬。2025年全年，我們的全渠道交易用戶數同比增長17.7%至28.4百萬，繼續鞏固了中國最大的汽車服務平台的地位。以我們2025年的交易用戶數佔中國截至2025年12月底的乘用車保有量的比例衡量，我們對中國乘用車車主的滲透率已經接近10%。

2025年，我們的新老交易用戶均保持健康增長態勢，其中老用戶的增長尤為突出，這得益於我們的用戶年複購率持續提升，其同比優化了2.7個百分點至65.0%<sup>1</sup>。通過不斷提升平台綜合能力，我們實現了源源不斷的新用戶獲取與持續忠實的老用戶留存。

我們不斷推動國內汽車專業知識的普及，並強化用戶對我們平台的正品和專業認知。我們與國內的知名作家、導演、賽車手韓寒合作，連續推出「韓寒說」小課堂，為用戶分享愛車養護知識；此外，我們也持續優化測評體系，加深了與中汽中心(CATARC)的合作深度，在共建產品測評和質量標準體系方面深化合作；我們還新推出「極限挑戰」欄目，開展輪胎扎24顆釘連續跑高速24小時不漏氣、機油百萬公里路測、車衣暴力磨損測試等嚴苛性能測試，為用戶帶來以真實場景為基礎的品質認證。

<sup>1</sup> 指2024年12月下單過的交易用戶在之後12個月內再次下單的比例。

## 主席報告

在線上運營方面，隨著用戶基數的持續增長，滿足用戶的多樣性需求成為我們自有平台精細化運營的核心。2025年，我們在各業務線提升細分車型規格的覆蓋並豐富產品在不同價格段的供給，提升平台對用戶需求的滿足和轉化能力。截至2025年底，我們的汽車配件數據庫內SKU數量已超過1,150萬個，覆蓋逾330個汽車品牌及逾83,000款車型。我們同時通過加油、洗車等高頻服務的滲透，以及保養次卡、超級會員等卡券形式的推廣，提高用戶黏性和活躍度。2025年，途虎養車App的月均活躍用戶數(MAU)同比增長15.5%至13.8百萬。同時，我們的用戶滿意度也從前一年的高基數上進一步提升到了2025年的96%以上。我們也對第三方平台保持開放與積極合作，從而實現更廣泛與多元的人群觸達。2025年，我們在抖音平台的交易用戶數維持100%以上的高速增長。

## 門店擴張

2025年，我們的門店網絡持續保持快速增長態勢。截至2025年12月31日，我們的全球途虎工場店數量已突破了八千家的里程碑，達8,008家，全年淨增門店1,134家，增幅超越上年同期。這些門店包括175家自營途虎工場店，以及由超過3,500名加盟商開出的7,833家加盟途虎工場店。根據灼識諮詢，以所管理的汽車服務門店數衡量，我們已一躍成為了全球範圍內最大的汽車服務平台。<sup>2</sup>

在中國，報告期末途虎工場店已覆蓋全國32個省級、324個地級及1,953個縣級行政區劃，其中對全國乘用車保有量2萬以上縣域的覆蓋率提升至75%。全年新開門店中低線城市佔比穩定保持在60%以上，推動途虎業務加速滲透至全國區域城市的各個毛細血管。區域發展維度方面，西藏、黑龍江、吉林、新疆、青海等區域年內門店同比增長率均超40%，途虎門店區域佈局的均衡性與全面性持續提升。此外，香港途虎工場店數量保持穩步增長。

同時，我們已開始探索海外市場擴張，開局成效令人鼓舞。2025年末，我們的加盟途虎工場店在馬來西亞的巴生谷區域正式營業，收穫了當地非常積極的市場反饋。截至目前，運營中及籌備中的海外途虎工場店總數已超過10家。

<sup>2</sup> 基於截至2025年12月31日在全球範圍內所管理的汽車服務門店數，包含自營和加盟門店。

## 主席報告

## 門店運營

2025年，我們在「新店提升計劃」既有落地經驗與良好反饋的基礎上，進一步將專項技術支持拓展至所有現有門店，組建了專業技術督導團隊開展全國巡店幫扶。通過駐店培訓與遠程指導相結合的模式，我們推動技術弱店在核心類目的服務能力快速提升並超越全國門店均值，實現了全網絡服務能力的均衡升級。

同時，我們持續加大對線下門店及技師的激勵力度。全年累計發放各類激勵及補貼合計約人民幣2.85億元，正向牽引加盟商與技師與我們的運營策略及發展目標同頻同步。我們針對門店不同發展階段推出了多元化激勵項目，包括依據用戶反饋及綜合表現評選的「口碑好店」獎勵、助力新店快速發展的「新店提升」補貼、激勵門店提升自主獲客能力的「自推廣獎勵」，以及支持門店翻新、工位升級改造的門店建設類補貼等，以結構化的激勵體系，引導門店深耕服務，穩步提升綜合競爭力。

得益於上述系列舉措，途虎門店的運營質量持續優化。2025年全年，途虎工場店的同店<sup>3</sup>用戶數同比增長超過6%；到2025年12月，接近90%的6個月以上的途虎加盟工場店保持盈利狀態；同時截至2025年底，已有接近44%的加盟商開設了兩家及以上途虎工場店，充分體現了我們加盟模式的長期吸引力與可擴展性。

## 產品及服務：輪胎

我們持續推進自有自控與專供產品體系建設，平台推品能力得到充分驗證。一方面，新補充的高性價比供給精準匹配市場對高品質、可負擔價格的需求，長城、神翼、路歐鋒等多個新品牌在上市後實現快速放量；另一方面，中高端自有自控品牌通過持續的產品力迭代，逐步形成用戶口碑與自然傳播，份額實現顯著提升。東風勝利輪胎作為該類別的代表，銷售條數佔比在年內增長達9倍。同時，我們與頭部國際品牌保持緊密合作，我們尤其與全球前十大輪胎製造商均保持着長期穩定的合作關係，這幫助我們在行業價格波動中始終能夠穩固核心供給及採購優勢。

<sup>3</sup> 同店的定義為，2024年和2025年的每個月均在營業的門店。

## 主席報告

在運營側，我們將精細化能力進一步下沉至中長尾規格，尤其是在大尺寸輪胎領域取得階段性突破。針對車型分散、規格複雜的特點，自下半年起，我們加大專項投入，並借助系統與工具提效，將運營顆粒度細化至數百個規格層級，推動轉化效率持續改善。年內，18寸及以上大尺寸輪胎銷售佔比提升至近30%，同比提升超過5個百分點。

### 產品及服務：汽車保養

2025年，保養業務圍繞核心品類夯實供給基礎，並通過精細化運營應對行業變化，全年交易用戶規模仍保持18.2%的同比增長。

在機油方面，我們持續推進產品升級與結構優化。一方面，依托供應鏈優勢，積極加強低價格帶產品供給，強化競爭力，線下人民幣200元以下小保養產品全年用戶數同比增長超過40%；另一方面，對我們的自有自控品牌產品進行系統性升級，在保持價格優勢的同時顯著提升產品力，帶動自有自控機油全年銷量實現45%的同比增長。同時，高性能機油產品持續放量，部分性能系列在上市後快速成長，成為拉動結構改善的重要補充。

在其他保養類目上，我們重點強化了精細化運營與服務能力。2025年，蓄電池業務銷量同比增長超過30%，剎車系統相關配件實現銷量同比增長超過23%，這些類目整體表現快於保養業務大盤，有效對沖了油液類目的結構性壓力。

### 其他產品及服務

由於快修品類的產品SKU複雜度以及維修能力要求都顯著高於輪胎和保養品類，而用戶也面臨著更高的信息不對稱，因此在這個品類內進行標準化改造是一件難而具有長期價值的事。通過近兩年的投入，我們已經基本完成了從0到1的佈局，2025年的收入<sup>4</sup>同比增長超過50%。報告期間內，我們的快修業務在核心類目垂直深化供給的豐富度和性價比，推動線上搜索的適配有貨率提升5.2個百分點、線下進店上檢異常有貨率也進一步提升7.1個百分點；與此同時，我們橫向拓展了更多車型件長尾類目，截至目前已實現了100多個快修類目的覆蓋。報告期間內，我們在控制臂類目率先開展駐店实操培訓，推動培訓門店的相應類目日均安裝用戶數較培訓前實現翻倍以上增長，2026年我們會將該項目拓展至更多門店和類目，進一步加強我們的服務能力。

<sup>4</sup> 快修業務收入不含汽配龍外採中的快修品類。

## 主席報告

汽車美容業務也在不同的策略聚焦下實現了穩健發展。尤其是我們的輕美容服務具備高效的引流、獲客和提頻屬性，截至2025年底，輕美容服務已覆蓋超過6,700家途虎工場店，門店覆蓋的擴張疊加線上運營的精細化與線下履約的標準化，推動報告期間內我們的輕美容服務線上訂單同比增長60%。此外，伴隨著用戶基數的持續擴大，輕美容新用戶的12個月內交叉複購率仍穩定在約40%的水平。

事故維修業務的探索仍在持續進行，上海單城可承接事故維修的途虎養車工場店已穩步拓展，2025年相關交易額同比增長超過100%，通過保司合作與線上線下自然流量轉化相結合的模式，我們的事務維修業務模型初步得到驗證。

## 新能源滲透

2025年，平台新能源交易用戶數達到427萬，同比增長約60%，在總交易用戶數中的佔比超過15%，滲透率持續高於中國新能源汽車保有量滲透率，新能源用戶基礎不斷擴大並夯實。

我們積極推進各業務線新能源車型產品開發與佈局，依托現有門店網絡與業務體系優勢，持續吸引新能源車主進入途虎體系享受售後服務。輪胎業務方面，我們結合網約車等營運類新能源車主、豪華品牌新能源車主、大眾品牌新能源車主的差異化需求，精準匹配對應產品供給與運營策略，推動新能源用戶對輪胎業務銷售貢獻佔比穩步提升。此外，我們通過持續補全新能源車型具有高需求養護服務的SKU，包括空調系統專項等，實現了保養業務混動車主用戶年增長超40%，純電車主用戶年增長超70%。

在新能源車型特有的高壓部件領域，我們繼續構建核心服務能力，穩步推進各項業務的前期探索與實驗落地。針對出保新能源車型的高壓部件維修需求，我們正式啟動了對保外業務的實踐探索，截至報告期末上線了14個標準化專修項目。2025年，我們履約完成的出保新能源車主維修訂單累計超500單，為後續規模化拓展積累寶貴經驗。同時，我們與上游專業廠商建立合作，開啟新能源車型專用三方品牌配件的開發工作，進一步夯實供應鏈能力，支持服務能力的提升。

與此同時，我們積極攜手汽車產業價值鏈頭部企業，拓展新能源業務多元發展機遇。2025年，我們正式宣佈與華為乾崑智駕達成深度合作，作為華為智駕生態首批重要合作夥伴，計劃通過構建「車端—雲端—門店端」實時協同體系，共同打造智能汽車服務網絡。

## 主席報告

### 供應鏈及物流

高效的供應鏈備貨以及倉儲配送體系是支撐產品可得性和時效性的基礎。

我們始終致力於豐富產品種類，加大在細分類目、用戶群體和價格帶的覆蓋。2025年，我們的銷售覆蓋3,000多家國內外汽車零部件品牌，整體交易SKU數量同比增長約20%。儘管產品複雜度持續提升，但我們的庫存周轉天數基本穩定在66天，這得益於我們持續的供應鏈備貨算法以及庫存管理能力的優化。2025年，我們在輪胎的區域倉(RDC)備貨模型上全面應用了智能備貨算法，基於歷史銷售數據及業務運營動作更準確地預測區域銷量，再結合安全庫存水平等因素，支持優化備貨決策，最終在報告期間內輪胎線上交易SKU數量增長22%的背景下，實現周轉天數同比降低3.4%、區域發貨率<sup>5</sup>提升3.2個百分點，極大提高了貨品的供給效率和履約時效。我們也將類似的算法模型應用在了門店和前置倉(FDC)鋪貨環節，同樣推動機油、剎車盤片、蓄電池等品類實現有貨率提升的同時周轉天數下降。

在物流體系側，我們持續優化倉儲及配送網絡，在降低履約費用率、提升服務品質的同時優化履約時效。截至2025年12月底，我們的網絡遍佈全國，包括31個區域倉、738個前置倉及268個自配路徑。

在區域倉側，我們通過升級高密度存儲模式提升空間利用率，實現面積僅同比增長6%的基礎上庫容增長超過20%。與此同時我們還通過自動化等舉措提高倉內操作效率和準確性；在配送側，我們通過自配路徑滲透率提升、備選倉選擇優化等舉措降本增效，同時我們也在自配的路徑規劃上通過算法實現維持高時效的同時降低配送里程。倉、配環節的綜合優化舉措疊加備貨模型的升級驅動2025年我們的當次日達率進一步提升了3.8個百分點至82.8%。

在前置倉側，我們通過持續開倉以支撐門店快速擴張下的線下進店需求。截至2025年底，我們的前置倉覆蓋了國內80%的地級行政區劃。通過前置倉的拓張、鋪貨模型的優化以及商品性價比的強化，我們對線下進店用戶的貨品滿足率同比提高了1.7個百分點至80%以上。

<sup>5</sup> 區域發貨率指同一區域內由區域倉直接交付的區域需求佔比。

## 主席報告

### 技術與創新

2025年，我們將新技術作為提升效率、優化用戶體驗和構建長期競爭壁壘的重要抓手，圍繞AI應用、倉庫自動化與無人配送等方向展開系統性探索，並已在多個核心場景中實現規模化落地。

這一年我們本着「可用、可規模、可降本」的原則，推動人工智能深度融入客戶服務、門店運營與用戶決策等關鍵環節。在客戶服務側，我們對售前導購體系進行了整體重構，打造面向輪胎與保養業務的智能導購，在提升用戶體驗的同時顯著改善轉化效率。智能產品上線後，2025年12月輪胎導購轉化率已同比提升約10%，用戶滿意度提升17%；在模型能力持續完善後，轉人工服務比例也大幅下降，預計未來可大幅節約人力成本。我們也將AI賦能客服應用延展至售後、非輪胎和保養類業務以及企業微信等多個場景，通過持續開發迭代，對用戶服務體驗進行全方位升級。在線下門店運營側，我們通過多模態AI賦能門店標準化與安全管理。智慧衛生巡查、火情與設備狀態識別等應用，顯著提升了巡檢效率，減少了大量人工覆核與管理投入，在降本的同時提升了門店運營穩定性與風險防控能力。在用戶交互側，我們於下半年推出AI用車助手，逐步覆蓋養護諮詢、故障識別與輪胎診斷等高頻需求，相關能力準確率已達到90%左右，用戶規模和活躍度持續提升，驗證了AI在支持用戶決策前端的應用潛力。

在倉庫自動化方面，廣州全自動區域倉於上半年投入使用後穩定運行，在日常與大促期間均有效保障履約需求，出入庫效率與運行準確率顯著提升，其中「雙十一」高峰期出庫輪胎達4.2萬條，同比提升超過30%；同時，該區域倉的輪胎條均人工操作成本較人工模式下降超過50%，並為區域內未來數年的業務增長預留了充足產能空間。與此同時，我們在成都、武漢等城市試點無人車配送，已在部分區域倉至前置倉配送場景中跑通鏈路，配送及時率保持在100%，為後續在路權逐步開放地區實現規模化無人配送的應用奠定基礎。

我們相信，新技術的價值不在於概念本身，而在於是否能夠切實可行、可複製地解決真實問題。未來，公司將繼續以業務場景為牽引，穩步推進技術能力的深化與外溢，支撐整體效率與用戶體驗的長期提升。

## 主席報告

### 環境、社會及管治

在驅動業務穩健發展的同時，我們持續關注對社會與環境責任的踐行。

在社會責任方面，報告期間內，我們通過薪酬結構調優提升員工激勵與福利、通過「青年汽車服務人才創業支持計劃」為約150名青年提供創業補貼、通過遍佈全國的門店網絡支持了超過6萬名技師等就業崗位、參與地方政府「以舊換新」和「一刻鐘便民生活圈」計劃激發消費活力並提供便民消費保障、參加「自動駕駛出行生態論壇」等行業前沿討論推動行業對話與發展、在全國各地惡劣天氣期間上線緊急救援，並在香港大埔火災後第一時間捐款，為員工、加盟商、技師、用戶、行業上下游參與方、社區等各利益相關方積極提供切實支持與長期價值。

在環境責任方面，我們持續優化廢棄物管理，報告期間內，我們的自營門店收集並移交合規回收了約120萬升機油、300,000條輪胎及6,000個蓄電池。我們也持續推進綠色物流，截至報告期末，超過70%的自配線路使用新能源車進行配送，報告期間我們的倉儲物流體系回收並二次利用了超過700,000個舊紙箱，同時通過優化包裝適配推薦等舉措將保養單均耗材使用減少了10%以上。

### 結尾語

回望過往，我們深知行業的進步從來不是一蹴而就的。合抱之木，生於毫末。汽車服務是一條長週期、重執行的賽道，唯有持續投入、踏實做事，方能在時間中積累信任，在變化中沉澱價值。我們始終相信，與其追逐一時之利，不如夯實長期之基；與其求快，不如求穩、求深、求遠。

最後，本人謹代表董事會和全體管理層，衷心感謝廣大車主、加盟夥伴、供應商、全體員工以及股東長期以來的信任與支持。道固遠，行則將至；事雖難，做則必成。願在未來的每一段路途中，途虎都能與行業同行，與用戶同行，共同見證成長。

陳敏先生

創始人、董事會主席兼首席執行官

香港，2026年3月20日

## 管理層討論與分析

### 節選綜合損益表項目

截至2025年12月31日止年度與截至2024年12月31日止年度比較

|                             | 截至12月31日止年度  |              |
|-----------------------------|--------------|--------------|
|                             | 2025年        | 2024年        |
|                             | (人民幣千元)      |              |
| 收入                          | 16,461,611   | 14,758,694   |
| 銷售成本                        | (12,494,084) | (11,012,716) |
| 毛利                          | 3,967,527    | 3,745,978    |
| 其他收入及收益淨額                   | 118,457      | 62,007       |
| 營運及支持開支                     | (681,209)    | (576,569)    |
| 研發開支                        | (763,655)    | (639,785)    |
| 銷售及營銷開支                     | (2,024,946)  | (1,916,253)  |
| 一般及行政開支                     | (399,960)    | (354,891)    |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動 | 35,998       | 10,544       |
| 經營利潤                        | 252,212      | 331,031      |
| 財務收入                        | 175,936      | 183,420      |
| 融資成本                        | (11,960)     | (15,701)     |
| 分佔合營企業及聯營公司的利潤及虧損           | 6,298        | (11,557)     |
| 除稅前利潤                       | 422,486      | 487,193      |
| 所得稅開支                       | (3,086)      | (5,155)      |
| 年內利潤                        | 419,400      | 482,038      |
| 經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量)     | 843,381      | 777,262      |
| 經調整淨利潤 (非國際財務報告準則計量)        | 700,119      | 624,138      |

## 管理層討論與分析

## 收入

我們截至2025年12月31日止年度的收入為人民幣165億元，較截至2024年12月31日止年度的人民幣148億元增加11.5%。

下表載列我們於所示年度的收入明細（以金額及其佔總收入的百分比顯示）：

|                     | 截至12月31日止年度  |       |            |       |
|---------------------|--------------|-------|------------|-------|
|                     | 2025年        |       | 2024年      |       |
|                     | 人民幣          | %     | 人民幣        | %     |
|                     | (以千元計，百分比除外) |       |            |       |
| 汽車產品和服務             | 15,385,815   | 93.5  | 13,801,674 | 93.5  |
| 個人終端客戶              | 13,889,232   | 84.4  | 12,393,548 | 84.0  |
| — 輪胎和底盤零部件          | 6,904,233    | 41.9  | 6,131,538  | 41.6  |
| — 汽車保養              | 6,036,148    | 36.7  | 5,421,126  | 36.7  |
| — 其他 <sup>(1)</sup> | 948,851      | 5.8   | 840,884    | 5.7   |
| 汽配龍 <sup>(2)</sup>  | 1,496,583    | 9.1   | 1,408,126  | 9.5   |
| 廣告、加盟及其他平台活動        | 1,075,796    | 6.5   | 957,020    | 6.5   |
| 加盟服務                | 874,507      | 5.3   | 785,869    | 5.3   |
| 廣告服務                | 147,026      | 0.9   | 88,053     | 0.6   |
| 其他平台活動              | 54,263       | 0.3   | 83,098     | 0.6   |
| 總計                  | 16,461,611   | 100.0 | 14,758,694 | 100.0 |

附註：

- (1) 向個人終端客戶提供汽車產品和服務下的其他主要包括汽車配件、汽車美容及事故維修產生的收入。
- (2) 汽配龍主要包括向(i)途虎工場店及合作門店；及(ii)第三方汽車零配件經銷商／客戶及服務供應商銷售汽車零配件。

## 管理層討論與分析

### 汽車產品和服務收入

我們的汽車產品和服務收入由2024年的人民幣138億元增長11.5%至2025年的人民幣154億元。該增長主要是由於(i)我們的輪胎和底盤零部件分部及汽車保養分部的收入由2024年的人民幣116億元增長12.0%至2025年的人民幣129億元，這主要得益於我們持續改進及優化營銷策略、多元化產品供應及擴張途虎工場店網絡，進而擴大了客戶基礎及提高了交易量。該增長部分被以下因素所抵消：因更多客戶選擇性價比更高的產品導致的平均交易額下降；(ii)來自其他產品及服務分部的收入由2024年的人民幣840.9百萬元增長12.8%至2025年的人民幣948.9百萬元，這主要得益於汽車美容服務的收入貢獻進一步升高，因為我們在更多途虎工場店提供該等服務來滿足客戶需求；及(iii)通過汽配龍銷售的汽車零部件收入由2024年的人民幣1,408.1百萬元增長6.3%至2025年的人民幣1,496.6百萬元，這主要得益於即時採購服務的銷售增長，受我們途虎工場店網絡的擴張趨勢所帶動，該增長部分被批發收入貢獻的下降所抵消。

### 廣告、加盟及其他平台活動收入

我們的廣告、加盟及其他平台活動收入由2024年的人民幣957.0百萬元增長12.4%至2025年的人民幣1,075.8百萬元。該增長主要是由於(i)我們加盟途虎工場店網絡的擴張導致的加盟服務收入增加；及(ii)我們持續的平台投入及工場店網絡的擴張共同促進了我們品牌知名度的提升，吸引了更多品牌合作夥伴在平台上投放廣告，令廣告服務收入增長。

## 管理層討論與分析

## 銷售成本

我們截至2025年12月31日止年度的銷售成本為人民幣125億元，較截至2024年12月31日止年度的人民幣110億元增長13.5%。

下表載列我們於所示年度的銷售成本明細（以金額及其佔總收入的百分比顯示）：

|                 | 截至12月31日止年度       |             |            |      |
|-----------------|-------------------|-------------|------------|------|
|                 | 2025年             |             | 2024年      |      |
|                 | 人民幣               | %           | 人民幣        | %    |
|                 | (以千元計，百分比除外)      |             |            |      |
| 汽車產品和服務成本       | 12,081,549        | 73.4        | 10,590,126 | 71.8 |
| 個人終端客戶          | 10,928,844        | 66.4        | 9,450,424  | 64.1 |
| — 輪胎和底盤零部件      | 5,932,462         | 36.0        | 5,133,719  | 34.8 |
| — 汽車保養          | 4,244,660         | 25.8        | 3,639,717  | 24.7 |
| — 其他            | 751,722           | 4.6         | 676,988    | 4.6  |
| 汽配龍             | 1,152,705         | 7.0         | 1,139,702  | 7.7  |
| 廣告、加盟及其他平台活動成本  | 103,479           | 0.6         | 125,280    | 0.8  |
| 加盟服務            | 86,026            | 0.5         | 87,798     | 0.6  |
| 廣告服務            | 3,592             | 0.0         | 4,013      | 0.0  |
| 其他平台活動          | 13,861            | 0.1         | 33,469     | 0.2  |
| 自營途虎工場店的成本及其他成本 | 309,056           | 1.9         | 297,310    | 2.0  |
| <b>總計</b>       | <b>12,494,084</b> | <b>75.9</b> | 11,012,716 | 74.6 |

該增長主要是由於汽車產品和服務成本由2024年的人民幣106億元增長14.1%至2025年的人民幣121億元，與我們因途虎工場店網絡及客戶規模擴張而帶來的收入增長趨勢一致。該增長被關停新能源汽車銷售業務導致相關成本減少，廣告、加盟及其他平台活動成本隨之下降部分抵消。

## 管理層討論與分析

### 毛利及毛利率

由於上文所述，本集團截至2025年12月31日止年度的毛利為人民幣40億元，而截至2024年12月31日止年度為人民幣37億元。

本集團的毛利率由截至2024年12月31日止年度的25.4%降至截至2025年12月31日止年度的24.1%，主要是由於汽車產品和服務的毛利率下降，因為客戶偏好轉向性價比更高的產品，導致輪胎及底盤零部件分部以及汽車保養分部的交易量升高，但平均交易價值降低。該減少部分被其他業務線的毛利率有所改善部分抵消，尤其是(i)汽配龍銷售汽車零部件的毛利率逐步改善；及(ii)廣告、加盟及其他平台活動的毛利率持續提升，主要由於廣告、加盟及其他平台活動的收入增長而成本下降。

### 其他收入及收益淨額

我們截至2025年12月31日止年度的其他收入及收益為人民幣118.5百萬元，較截至2024年12月31日止年度的人民幣62.0百萬元增加91.0%。該增加主要是由於2025年的政府補助增加，部分被匯率波動引致的外匯虧損所抵消。

### 營運及支持開支

我們的營運及支持開支由截至2024年12月31日止年度的人民幣576.6百萬元增加18.1%至截至2025年12月31日止年度的人民幣681.2百萬元。該增加主要歸因於(i)營運及支持員工數量增加及平均薪資增加，導致人員成本及股份支付開支增加；及(ii)積極擴張工場店網絡令差旅相關開支增加。

### 研發開支

我們的研發開支由截至2024年12月31日止年度的人民幣639.8百萬元增長19.4%至截至2025年12月31日止年度的人民幣763.7百萬元。該增長主要是由於研發投入持續增加，尤其是(i)為配合AI的開發，向現有及新招聘的核心研發人員授予額外股份獎勵；(ii)在維持研發人員數量穩定的同時，為優化研發人員技能結構而進行的調薪，令人員成本增加；及(iii)為增加AI能力的部署及相關技術升級，令雲服務費及服務器折舊開支增加。

## 管理層討論與分析

### 銷售及營銷開支

我們的銷售及營銷開支由截至2024年12月31日止年度的人民幣19億元增長5.7%至截至2025年12月31日止年度的人民幣20億元，主要由於(i)為加大品牌知名度的線上引流及線下工場店推廣活動的支出增加；及(ii)銷售及營銷人員總數減少，但平均薪資增加，導致人員成本及股份支付開支增加。該增加部分被倉儲及物流效率的提升，令倉庫租金開支減少所抵消。

### 一般及行政開支

我們的一般及行政開支由截至2024年12月31日止年度的人民幣354.9百萬元增加12.7%至截至2025年12月31日止年度的人民幣400.0百萬元。該增加主要由於(i)授予關鍵管理崗位人員的額外股份支付開支；及(ii)交易量整體增加，導致交易處理費用上升。

### 財務收入

我們截至2025年12月31日止年度的財務收入為人民幣175.9百萬元，較截至2024年12月31日止年度的人民幣183.4百萬元略減4.1%。該減少主要由於現行利率的整體下調。

### 年內利潤

由於上文所述，我們截至2025年12月31日止年度的利潤為人民幣419.4百萬元。於2024年，我們錄得利潤人民幣482.0百萬元。

## 管理層討論與分析

截至2025年12月31日止六個月與截至2024年12月31日止六個月比較

未經審計  
截至12月31日止六個月

|                                 | 2025年       | 2024年       |
|---------------------------------|-------------|-------------|
|                                 | (人民幣千元)     |             |
| 收入                              | 8,584,673   | 7,632,533   |
| 銷售成本                            | (6,599,277) | (5,732,320) |
| 毛利                              | 1,985,396   | 1,900,213   |
| 其他收入及收益淨額                       | 28,803      | 40,965      |
| 營運及支持開支                         | (371,501)   | (293,483)   |
| 研發開支                            | (420,072)   | (337,744)   |
| 銷售及營銷開支                         | (1,003,272) | (1,008,128) |
| 一般及行政開支                         | (205,728)   | (168,810)   |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的<br>金融資產的公允價值變動 | 16,657      | (13,866)    |
| 經營利潤                            | 30,283      | 119,147     |
| 財務收入                            | 88,837      | 92,977      |
| 融資成本                            | (5,756)     | (7,066)     |
| 分佔合營企業及聯營公司的利潤及虧損               | (2,497)     | (6,975)     |
| 除稅前利潤                           | 110,867     | 198,083     |
| 所得稅開支                           | 1,998       | (377)       |
| 期內利潤                            | 112,865     | 197,706     |
| 經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量)         | 360,032     | 327,643     |
| 經調整淨利潤 (非國際財務報告準則計量)            | 289,659     | 265,974     |

## 管理層討論與分析

## 收入

我們截至2025年12月31日止六個月的收入為人民幣86億元，較2024年同期的人民幣76億元增長12.5%。

下表載列我們於所示期間的收入明細（以金額及其佔總收入的百分比顯示）：

|                     | 未經審計         |       | 截至12月31日止六個月 |       |
|---------------------|--------------|-------|--------------|-------|
|                     | 2025年        |       | 2024年        |       |
|                     | 人民幣          | %     | 人民幣          | %     |
|                     | (以千元計，百分比除外) |       |              |       |
| 汽車產品和服務             | 8,023,413    | 93.5  | 7,158,394    | 93.8  |
| 個人終端客戶              | 7,256,411    | 84.6  | 6,423,452    | 84.2  |
| — 輪胎和底盤零部件          | 3,619,029    | 42.2  | 3,158,920    | 41.4  |
| — 汽車保養              | 3,129,267    | 36.5  | 2,803,401    | 36.7  |
| — 其他 <sup>(1)</sup> | 508,115      | 5.9   | 461,131      | 6.1   |
| 汽配龍 <sup>(2)</sup>  | 767,002      | 8.9   | 734,942      | 9.6   |
| 廣告、加盟及其他平台活動        | 561,260      | 6.5   | 474,139      | 6.2   |
| 加盟服務                | 450,330      | 5.2   | 407,604      | 5.3   |
| 廣告服務                | 83,815       | 1.0   | 40,008       | 0.5   |
| 其他平台活動              | 27,115       | 0.3   | 26,527       | 0.4   |
| 總計                  | 8,584,673    | 100.0 | 7,632,533    | 100.0 |

附註：

- (1) 向個人終端客戶提供汽車產品和服務的其他內容主要包括汽車配件、汽車美容及事故維修產生的收入。
- (2) 汽配龍主要包括向(i)途虎工場店及合作門店；及(ii)第三方汽車零配件經銷商／客戶及服務供應商銷售汽車零配件。

## 管理層討論與分析

### 汽車產品和服務收入

我們的汽車產品和服務收入由截至2024年12月31日止六個月的人民幣72億元增長12.1%至2025年同期的人民幣80億元。該增長主要是由於(i)輪胎和底盤零部件及汽車保養分部的收入由截至2024年12月31日止六個月的人民幣60億元增長13.2%至2025年同期的人民幣67億元，這主要得益於我們持續優化營銷策略、多樣化產品及擴張途虎工場店網絡，進而擴大了客戶基礎及交易量。該增長部分被較大比例的客戶選擇性價比更高的產品所抵消；(ii)來自其他產品及服務分部的收入由截至2024年12月31日止六個月的人民幣461.1百萬元增長10.2%至2025年同期的人民幣508.1百萬元，這主要得益於汽車美容服務的收入貢獻升高，因為我們在更多途虎工場店提供該等服務，以滿足不斷增長的客戶需求；及(iii)我們通過汽配龍銷售的汽車零部件收入由截至2024年12月31日止六個月的人民幣734.9百萬元增至2025年同期的人民幣767.0百萬元，這主要得益於即時採購服務的銷售增強，與我們途虎工場店網絡的擴張趨勢一致，該增長部分被批發收入貢獻的下降所抵消。

### 廣告、加盟及其他平台活動收入

我們的廣告、加盟及其他平台活動收入由截至2024年12月31日止六個月的人民幣474.1百萬元增長18.4%至2025年同期的人民幣561.3百萬元。該增長主要是由於(i)途虎工場店網絡擴張帶動加盟服務收入增加；及(ii)我們持續加大對平台的投資並擴大門店網絡覆蓋範圍，增強我們的品牌影響力，從而吸引更多品牌合作夥伴在我們的平台上投放廣告，帶動廣告服務收入增加。

## 管理層討論與分析

## 銷售成本

我們截至2025年12月31日止六個月的銷售成本為人民幣66億元，較2024年同期的人民幣57億元增長15.1%。

下表載列我們於所示期間的銷售成本明細（以金額及其佔總收入的百分比顯示）：

|                 | 未經審計             |             |           |      |
|-----------------|------------------|-------------|-----------|------|
|                 | 截至12月31日止六個月     |             |           |      |
|                 | 2025年            |             | 2024年     |      |
|                 | 人民幣              | %           | 人民幣       | %    |
|                 | (以千元計，百分比除外)     |             |           |      |
| 汽車產品和服務成本       | 6,400,226        | 74.6        | 5,519,284 | 72.3 |
| 個人終端客戶          | 5,820,275        | 67.8        | 4,933,401 | 64.6 |
| — 輪胎和底盤零部件      | 3,167,727        | 36.9        | 2,682,130 | 35.1 |
| — 汽車保養          | 2,246,807        | 26.2        | 1,882,799 | 24.7 |
| — 其他            | 405,741          | 4.7         | 368,472   | 4.8  |
| 汽配龍             | 579,951          | 6.8         | 585,883   | 7.7  |
| 廣告、加盟及其他平台活動成本  | 51,978           | 0.6         | 56,986    | 0.7  |
| 加盟服務            | 43,421           | 0.5         | 44,515    | 0.6  |
| 廣告服務            | 2,501            | 0.0         | 1,448     | 0.0  |
| 其他平台活動          | 6,056            | 0.1         | 11,023    | 0.1  |
| 自營途虎工場店的成本及其他成本 | 147,073          | 1.7         | 156,050   | 2.1  |
| <b>總計</b>       | <b>6,599,277</b> | <b>76.9</b> | 5,732,320 | 75.1 |

該增長主要是由於汽車產品和服務成本由截至2024年12月31日止六個月的人民幣55億元增長16.0%至2025年同期的人民幣64億元，與我們因途虎工場店網絡及客戶規模擴張而帶來的收入增長趨勢一致。該增長被以下因素部分抵消：(i) 關停新能源汽車銷售業務以及相關成本相繼減少，廣告、加盟及其他平台活動成本隨之下降；及(ii) 得益於本集團有效的成本控制措施，自營途虎工場店的成本及其他成本有所降低。

## 管理層討論與分析

### 毛利及毛利率

由於上文所述，本集團截至2025年12月31日止六個月的毛利為人民幣20億元，而2024年同期為人民幣19億元。

本集團的毛利率由截至2024年12月31日止六個月的24.9%下降至截至2025年12月31日止六個月的23.1%，主要是由於汽車產品及服務毛利率下降，主要歸因於消費者偏好轉向性價比更高的產品，導致輪胎、底盤零部件及汽車保養板塊銷量增加但平均交易額下降，從而壓縮毛利率。然而，該等下降被其他業務線毛利率的改善所部分抵消。具體而言，(i) 汽配龍銷售汽車零部件的毛利率進一步改善；及(ii) 廣告、加盟及其他平台活動的毛利率有所增加，主要由於收入貢獻增加而相關成本下降所致。

### 其他收入及收益淨額

我們截至2025年12月31日止六個月的其他收入及收益為人民幣28.8百萬元，較2024年同期的人民幣41.0百萬元減少29.7%。該減少主要是由於本期收到的政府補助較2024年同期有所減少。

### 營運及支持開支

我們的營運及支持開支由截至2024年12月31日止六個月的人民幣293.5百萬元增加26.6%至截至2025年12月31日止六個月的人民幣371.5百萬元。該增加主要是由於(i) 由於營運及支持部門人手增加及平均薪資增加，導致僱員薪酬開支及股份支付開支增加；及(ii) 與我們積極擴大門店網絡相關的差旅開支增加。

### 研發開支

我們的研發開支由截至2024年12月31日止六個月的人民幣337.7百萬元增加24.4%至截至2025年12月31日止六個月的人民幣420.1百萬元。該增長主要是由於(i) 為了與本集團在人工智能發展上的戰略重點相一致，我們向現有及新招聘的核心研發人員授予額外的股份激勵；(ii) 薪酬調整導致的僱員薪酬開支增加，這是因為我們在保持整體人手穩定的情況下，對技術團隊的技能組合進行了調整；及(iii) 為支持人工智能能力的提升及相關技術升級，我們增加了雲服務費用及基礎設施的服務器折舊成本。

### 銷售及營銷開支

我們的銷售及營銷開支在截至2024年12月31日止及截至2025年12月31日止的六個月內保持穩定，均為人民幣10億元，主要反映了本集團對營銷策略的持續完善與優化，其中在2025年下半年，廣告及推廣活動的開支有所減少，本集團改為採取積極的定價策略以吸引更多廣泛的消費者群體。

## 管理層討論與分析

### 一般及行政開支

我們的一般及行政開支由截至2024年12月31日止六個月的人民幣168.8百萬元增長21.9%至截至2025年12月31日止六個月的人民幣205.7百萬元。該增長主要是由於(i)授予關鍵管理崗位人員的額外股份支付開支；及(ii)交易量整體增加，導致交易處理費用上升。

### 財務收入

我們截至2025年12月31日止六個月的財務收入保持穩定，為人民幣88.8百萬元，而截至2024年12月31日止六個月為人民幣93.0百萬元。該部分的小幅下降主要反映期內人民幣和美元利息的總體下降趨勢。

### 期內利潤

由於上文所述，我們截至2025年12月31日止六個月的利潤為人民幣112.9百萬元。於2024年同期，我們錄得利潤人民幣197.7百萬元。

### 非國際財務報告準則計量

為補充我們根據國際財務報告準則呈列的綜合財務報表，我們亦採用並非國際財務報告準則規定或非根據國際財務報告準則呈列的經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)及經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)作為額外財務計量指標。經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)為不包括以下項目的年／期內利潤：所得稅開支、財務收入、融資成本、折舊及攤銷以及股份支付開支。經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)為不包括股份支付開支的年／期內利潤。

|                        | 截至12月31日止年度 |           | 未經審計<br>截至12月31日止六個月 |          |
|------------------------|-------------|-----------|----------------------|----------|
|                        | 2025年       | 2024年     | 2025年                | 2024年    |
|                        | (人民幣千元)     |           |                      |          |
| 年／期內利潤                 | 419,400     | 482,038   | 112,865              | 197,706  |
| 經調整：                   |             |           |                      |          |
| 所得稅開支                  | 3,086       | 5,155     | (1,998)              | 377      |
| 財務收入                   | (175,936)   | (183,420) | (88,837)             | (92,977) |
| 融資成本                   | 11,960      | 15,701    | 5,756                | 7,066    |
| 折舊及攤銷                  | 304,152     | 315,688   | 155,452              | 147,203  |
| 股份支付開支                 | 280,719     | 142,100   | 176,794              | 68,268   |
| 經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量) | 843,381     | 777,262   | 360,032              | 327,643  |

## 管理層討論與分析

|                     | 截至12月31日止年度 |         | 未經審計<br>截至12月31日止六個月 |         |
|---------------------|-------------|---------|----------------------|---------|
|                     | 2025年       | 2024年   | 2025年                | 2024年   |
|                     | (人民幣千元)     |         |                      |         |
| 年／期內利潤              | 419,400     | 482,038 | 112,865              | 197,706 |
| 經調整：                |             |         |                      |         |
| 股份支付開支              | 280,719     | 142,100 | 176,794              | 68,268  |
| 經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量) | 700,119     | 624,138 | 289,659              | 265,974 |

我們呈列非國際財務報告準則財務計量數據，乃由於管理層使用該等數據評估我們的經營業績及制定業務計劃。經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)幫助管理層於消除以下各項影響的情況下評估我們的經營業績：所得稅開支、財務收入、融資成本、折舊及攤銷以及股份支付開支。經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)幫助管理層於消除股份支付開支影響的情況下評估我們的經營業績。

經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)及經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)不應孤立考慮，亦不應理解為年／期內利潤或任何業績計量的替代指標。我們鼓勵投資者同時用最直接可比較的國際財務報告準則計量檢討我們的過往非國際財務報告準則財務計量。此處呈列的經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)及經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)可能無法與其他公司呈列的類似名稱指標相比較。其他公司可能會以不同的方式計算類似名稱的指標，使該等指標在與我們的數據進行比較時的作用有限。我們鼓勵投資者及其他人士全面審閱我們的財務資料，而不是依賴單一的財務指標。

## 管理層討論與分析

### 節選綜合資產負債表數據

|                                 | 截至12月31日         |           |
|---------------------------------|------------------|-----------|
|                                 | 2025年            | 2024年     |
|                                 | (人民幣千元)          |           |
| <b>非流動資產</b>                    |                  |           |
| 物業、廠房及設備                        | 1,069,993        | 1,046,417 |
| 使用權資產                           | 384,305          | 398,257   |
| 商譽                              | 24,044           | 20,323    |
| 其他無形資產                          | 23,739           | 54,337    |
| 長期理財投資                          | 2,364,878        | 1,871,794 |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資            | 199,772          | 199,917   |
| 於合營企業及聯營公司的投資                   | 378,987          | 376,251   |
| 指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面<br>收益的股權投資 | -                | 349,934   |
| 受限制現金                           | 145,458          | 91,500    |
| 遞延稅項資產                          | 9,687            | -         |
| 其他非流動資產                         | 16,826           | 23,233    |
| <b>非流動資產總額</b>                  | <b>4,617,689</b> | 4,431,963 |
| <b>流動資產</b>                     |                  |           |
| 存貨                              | 2,373,234        | 2,118,684 |
| 貿易應收款項                          | 362,459          | 226,116   |
| 預付款項、其他應收款項及其他資產                | 371,200          | 462,106   |
| 短期理財投資                          | 2,759,367        | 3,073,842 |
| 受限制現金                           | 1,093,287        | 1,109,080 |
| 現金及現金等價物                        | 1,923,850        | 1,375,448 |
| <b>流動資產總額</b>                   | <b>8,883,397</b> | 8,365,276 |
| <b>流動負債</b>                     |                  |           |
| 貿易應付款項及應付票據                     | 5,067,135        | 4,457,577 |
| 其他應付款項及應計費用                     | 1,661,004        | 1,626,708 |
| 合約負債                            | 729,125          | 871,239   |
| 計息借款                            | 202              | 7,507     |
| 應繳稅項                            | 125,991          | 117,052   |
| 租賃負債                            | 106,654          | 118,846   |
| <b>流動負債總額</b>                   | <b>7,690,111</b> | 7,198,929 |
| <b>流動資產淨額</b>                   | <b>1,193,286</b> | 1,166,347 |
| <b>資產總額減流動負債</b>                | <b>5,810,975</b> | 5,598,310 |

## 管理層討論與分析

截至12月31日

2025年

2024年

(人民幣千元)

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| 非流動負債      |           |           |
| 計息借款       | 1,700     | —         |
| 合約負債       | 51,629    | 46,798    |
| 租賃負債       | 176,014   | 185,589   |
| 遞延稅項負債     | —         | 7,391     |
| 其他非流動負債    | 528,057   | 499,154   |
| 非流動負債總額    | 757,400   | 738,932   |
| 資產淨額       | 5,053,575 | 4,859,378 |
| 權益         |           |           |
| 母公司擁有人應佔權益 |           |           |
| — 股本       | 118       | 118       |
| — 儲備       | 5,056,434 | 4,862,215 |
|            | 5,056,552 | 4,862,333 |
| 非控股權益      | (2,977)   | (2,955)   |
| 權益總額       | 5,053,575 | 4,859,378 |

## 管理層討論與分析

## 貿易應收款項

貿易應收款項主要指(i)在汽配龍平台採購汽車產品的加盟途虎工場店及第三方汽車經銷商的貿易應收款項；(ii)若干大客戶批量購買汽車服務的貿易應收款項；(iii)與我們提供加盟服務有關的加盟途虎工場店的貿易應收款項；及(iv)與我們提供廣告服務有關的品牌的貿易應收款項。

下表載列截至所示日期的貿易應收款項明細。

|                | 截至12月31日       |          |
|----------------|----------------|----------|
|                | 2025年          | 2024年    |
|                | (人民幣千元)        |          |
| 向大客戶批量銷售貿易應收款項 | 68,633         | 67,208   |
| 汽配龍銷售貿易應收款項    | 75,386         | 20,392   |
| 加盟服務貿易應收款項     | 103,944        | 73,237   |
| 廣告服務貿易應收款項     | 93,418         | 47,222   |
| 其他             | 35,739         | 28,862   |
| 預期信貸虧損撥備       | (14,661)       | (10,805) |
| <b>總計</b>      | <b>362,459</b> | 226,116  |

我們截至2025年12月31日的貿易應收款項為人民幣362.5百萬元，較截至2024年12月31日的人民幣226.1百萬元增長60.3%，該增長主要由於(i)採納對我們汽配龍平台上的商戶而言更優惠的信貸政策，加上汽配龍平台收入增加，來自該平台的貿易應收款項增加；(ii)不斷擴大門店網絡，導致應收加盟費增加；及(iii)我們廣告業務的增長，導致應收廣告費增加。我們的貿易應收款項周轉天數由2024年的5天增加至2025年的7天，主要是由於信貸政策調整。

## 管理層討論與分析

### 預付款項、其他應收款項及其他資產

預付款項、其他應收款項及其他資產主要包括(i)為購買商品及服務(如輪胎)而向供應商支付的預付款項；(ii)按金及其他應收款項，主要包含有關租賃倉庫及辦公室的租賃按金；及(iii)可收回增值稅。

下表載列截至所示日期的預付款項、其他應收款項及其他資產明細。

|           | 截至12月31日       |                |
|-----------|----------------|----------------|
|           | 2025年          | 2024年          |
|           | (人民幣千元)        |                |
| 預付款項      | 128,159        | 208,201        |
| 按金及其他應收款項 | 89,126         | 102,648        |
| 可收回增值稅    | 153,341        | 148,630        |
| 應收貸款      | 1,069          | 1,576          |
| 應收僱員款項    | 590            | 2,123          |
| 減值撥備      | (1,085)        | (1,072)        |
| <b>總計</b> | <b>371,200</b> | <b>462,106</b> |

我們截至2025年12月31日的預付款項、其他應收款項及其他資產為人民幣371.2百萬元，較截至2024年12月31日的人民幣462.1百萬元減少19.7%，主要由於2025年若干供應商給予我們更優惠的信貸期，預付款結餘減少。

## 管理層討論與分析

## 理財投資

理財投資主要包括主要及聲譽良好的商業銀行發行的不保證收益的理財產品(以公允價值計量且其變動計入損益)以及存單及定期存款(以攤銷成本計量)。

下表載列截至所示日期的理財投資明細。

|                   | 截至12月31日  |           |
|-------------------|-----------|-----------|
|                   | 2025年     | 2024年     |
|                   | (人民幣千元)   |           |
| 按以下各項計量的長期理財投資    |           |           |
| — 攤銷成本            | 2,364,878 | 1,871,794 |
| 按以下各項計量的短期理財投資    |           |           |
| — 攤銷成本            | 505,019   | 1,123,449 |
| — 以公允價值計量且其變動計入損益 | 2,254,348 | 1,950,393 |
| 總計                | 5,124,245 | 4,945,636 |

我們截至2025年12月31日的理財投資為人民幣51億元，較截至2024年12月31日的人民幣49億元增加3.6%，主要由於我們更好地利用我們的現金，確保在提高財務回報的同時保持日常運營的安全性和流動性。

## 管理層討論與分析

### 受限制現金

受限制現金主要包含為發行應付票據和保函而存放於指定銀行賬戶的保證金。

下表載列截至所示日期的受限制現金明細。

|           | 截至12月31日         |           |
|-----------|------------------|-----------|
|           | 2025年            | 2024年     |
|           | (人民幣千元)          |           |
| 非流動部分     | 145,458          | 91,500    |
| 流動部分      | 1,093,287        | 1,109,080 |
| <b>總計</b> | <b>1,238,745</b> | 1,200,580 |

### 現金及現金等價物

現金及現金等價物主要包括銀行及手頭現金以及原到期日在三個月內的定期存款。

下表載列截至所示日期的現金及現金等價物明細。

|                | 截至12月31日         |           |
|----------------|------------------|-----------|
|                | 2025年            | 2024年     |
|                | (人民幣千元)          |           |
| 銀行及手頭現金        | 1,114,740        | 1,151,889 |
| 原到期日在三個月內的定期存款 | 809,110          | 223,559   |
| <b>總計</b>      | <b>1,923,850</b> | 1,375,448 |

## 管理層討論與分析

## 貿易應付款項及應付票據

貿易應付款項及應付票據指應付予我們向其購買汽車產品的供應商的款項，以及就所提供的服務應付予服務供應商的款項。

下表載列截至所示日期的貿易應付款項及應付票據明細。

|        | 截至12月31日  |           |
|--------|-----------|-----------|
|        | 2025年     | 2024年     |
|        | (人民幣千元)   |           |
| 貿易應付款項 | 1,072,080 | 935,918   |
| 應付票據   | 3,995,055 | 3,521,659 |
| 總計     | 5,067,135 | 4,457,577 |

我們截至2025年12月31日的貿易應付款項及應付票據為人民幣51億元，較截至2024年12月31日的人民幣45億元增加13.7%。該增加主要是由於商品採購隨著我們的業務增長而增加。我們的貿易應付款項及應付票據周轉天數由2024年的132天增至2025年的134天，主要是由於我們與供應商的關係得到鞏固，進而獲得供應商給予的更優惠信貸條款。

## 其他應付款項及應計費用

其他應付款項及應計費用主要指應付薪資及福利以及其他應繳稅項。

下表載列截至所示日期的其他應付款項及應計費用明細。

|             | 截至12月31日  |           |
|-------------|-----------|-----------|
|             | 2025年     | 2024年     |
|             | (人民幣千元)   |           |
| 其他應繳稅項      | 234,954   | 274,980   |
| 應付薪資及福利     | 495,477   | 534,611   |
| 應計費用及其他應付款項 | 930,573   | 817,117   |
| 總計          | 1,661,004 | 1,626,708 |

我們截至2025年12月31日的其他應付款項及應計費用為人民幣17億元，較截至2024年12月31日的人民幣16億元增加2.1%。該增加主要是由於我們門店網絡持續擴張，導致應付門店押金及意向金增加，部分被(i)其他應繳納稅項減少（主要由於2025年底繳納的增值稅款高於2024年）；及(ii)應付薪資及福利減少所抵消。

## 管理層討論與分析

### 財務比率

下表載列截至所示日期或於所示年度或期間的若干主要財務比率：

|  | 截至12月31日／<br>截至該日止年度 |       | 未經審計<br>截至12月31日／<br>截至該日止六個月 |       |
|--|----------------------|-------|-------------------------------|-------|
|  | 2025年                | 2024年 | 2025年                         | 2024年 |
| 資產負債比率 <sup>(1)</sup>                      | <b>62.6%</b>         | 62.0% | <b>62.6%</b>                  | 62.0% |
| 總收入增長率 <sup>(2)</sup>                      | <b>11.5%</b>         | 8.5%  | <b>12.5%</b>                  | 7.8%  |
| 毛利率 <sup>(3)</sup>                         | <b>24.1%</b>         | 25.4% | <b>23.1%</b>                  | 24.9% |
| 經調整EBITDA率<br>(非國際財務報告準則計量) <sup>(4)</sup> | <b>5.1%</b>          | 5.3%  | <b>4.2%</b>                   | 4.3%  |
| 經調整淨利潤率<br>(非國際財務報告準則計量) <sup>(5)</sup>    | <b>4.3%</b>          | 4.2%  | <b>3.4%</b>                   | 3.5%  |

附註：

- (1) 資產負債比率等於年末或期末總負債除以總資產。
- (2) 收入增長率等於本年度或期間與前一年度或期間的收入增長除以前一年度或期間的收入。
- (3) 毛利率等於毛利除以年內或期內的收入。
- (4) 經調整EBITDA率等於經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)除以年內或期內的收入。
- (5) 經調整淨利潤率等於經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)除以年內或期內的收入。

## 管理層討論與分析

### 流動資金及資本資源

截至2025年12月31日止年度，我們主要透過業務營運產生的現金撥付我們的現金需求。我們的現金狀況包括現金和現金等價物，理財投資及受限制現金，由2024年12月31日的人民幣75億元增長10.2%至2025年12月31日的人民幣83億元。

董事會認為，本集團現時的流動資金狀況足以應付其營運需求，並可在可見將來為其策略計劃之實施提供資金。

本集團的策略重點 — 包括持續擴大門店網絡、應用人工智能及科技能力的部署、供應鏈優化，以及發展新能源汽車服務能力 — 預期主要由經營活動所得現金及現有現金儲備撥付。科技及供應鏈投資（包括人工智能研發、倉庫自動化及物流網絡升級）預期將維持於近期資本開支水平範圍內，惟須視乎推行的速度與規模而定。

董事會將因應本集團不斷變化的策略需求及市場狀況，持續監察其流動資金狀況，並可考慮進行適當的集資活動，以支持其策略計劃。董事會已決議於國際市場開展資本市場活動，包括但不限於在認可證券交易所進行潛在的雙重上市。本公司將適時就其資本市場活動刊發進一步公佈。

### 節選綜合現金流量數據

下表載列我們於所示年度的現金流量：

|                   | 截至12月31日止年度 |             |
|-------------------|-------------|-------------|
|                   | 2025年       | 2024年       |
|                   | (人民幣千元)     |             |
| 經營活動所得現金流量淨額      | 995,887     | 1,319,179   |
| 投資活動所得／(所用)現金流量淨額 | 301,522     | (2,427,517) |
| 融資活動所用現金流量淨額      | (727,655)   | (240,968)   |
| 現金及現金等價物增加／(減少)淨額 | 569,754     | (1,349,306) |
| 年初現金及現金等價物        | 1,375,448   | 2,715,285   |
| 外匯匯率變動的影響淨額       | (21,352)    | 9,469       |
| 年末現金及現金等價物        | 1,923,850   | 1,375,448   |

## 管理層討論與分析

### 經營活動所得現金流量淨額

截至2025年12月31日止年度的經營活動所得現金流量淨額為人民幣995.9百萬元，主要是由於我們的除稅前利潤人民幣422.5百萬元，並就以下各項作出調整：(i)非現金及非經營項目，主要包括股份支付開支人民幣280.7百萬元、物業、廠房及設備折舊人民幣175.4百萬元及使用權資產折舊人民幣123.9百萬元；及(ii)營運資金變動，主要由於貿易應付款項及應付票據增加人民幣609.6百萬元，部分被存貨增加人民幣214.1百萬元、貿易應收款項增加人民幣141.5百萬元及合約負債減少人民幣137.3百萬元所抵消。

### 投資活動所得現金流量淨額

截至2025年12月31日止年度的投資活動所得現金流量淨額為人民幣301.5百萬元，主要是由於理財投資所得人民幣78億元、出售以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資所得款項人民幣501.7百萬元及利息收入人民幣174.1百萬元，部分被購入理財投資人民幣80億元及購買物業、廠房及設備人民幣242.1百萬元所抵消。

### 融資活動所用現金流量淨額

截至2025年12月31日止年度的融資活動所用現金流量淨額為人民幣727.7百萬元，主要是由於購回普通股人民幣575.3百萬元及租賃付款本金部分人民幣132.8百萬元。

### 或然負債及擔保

截至2025年12月31日，我們無任何重大或然負債或擔保。

## 資本開支

我們的資本開支主要包括支付物業、廠房及設備、支付土地使用權及購買其他無形資產。

截至2025年12月31日止年度，我們的資本開支為人民幣246.5百萬元，較截至2024年12月31日止年度的人人民幣321.7百萬元減少23.4%。

我們計劃通過我們的內部資源（包括我們的現金及現金等價物）為我們未來的資本開支提供資金。

## 管理層討論與分析

### 資本承擔

資本承擔主要與建設自動化倉庫相關，計劃在一至兩年內支付。

我們截至2025年12月31日的資本承擔為人民幣9.4百萬元，較截至2024年12月31日的人民幣67.9百萬元減少86.1%。該減少主要是由於新建自動化倉庫已竣工試運行，相關資本開支已根據相關合同條款相繼支付。

### 資產押記

截至2025年12月31日，本集團並無任何資產押記。

### 未來重大投資計劃

截至本年報日期，本集團並無任何有關重大投資及資本資產的明確計劃可供披露。

### 外匯風險及對沖

我們主要在中國經營業務，幾乎所有經營交易均以人民幣進行。我們的外幣風險主要來自我們在中國註冊成立的附屬公司持有的以美元計值的銀行結餘。我們目前並無外幣對沖政策。然而，我們通過密切關注我們的外匯風險敞口管理外匯風險，並在有需要時考慮對沖重大外匯風險。

### 重大收購、重要投資及出售事項

截至2025年12月31日止年度，我們並無作出任何重大收購、重要投資（包括理財產品）或出售附屬公司、聯營公司及合營企業。

董事會確認，報告期間本集團金融資產的交易按個別基準及合併基準計算不構成上市規則第十四章項下的須予公佈交易。

截至2025年12月31日止年度，本集團並無錄得任何因出售或處置物業而產生並根據上市規則附錄D2第4段須予以單獨披露的損益。於2025年12月31日，本集團並無持有任何開發或銷售或作投資用途的物業權益，而該等權益的任何百分比率（定義見上市規則第十四章）超過5%。

## 管理層討論與分析

### 重大資產減值

截至2025年12月31日止年度，本集團並無確認重大資產減值。

### 主要風險及不確定因素

本集團面臨多項可能對其業務、財務狀況及經營業績造成重大影響的風險及不確定性。董事會及高級管理層定期評估及監控該等風險。主要風險包括：

- (i) 中國內地汽車服務客戶需求及消費模式的變化，該等變化受宏觀經濟狀況、消費者偏好轉變、通勤模式變化以及汽車技術進步所驅動，任何該等因素均可能減少或改變對本集團產品及服務的需求；
- (ii) 高度分散的汽車後市場中激烈且不斷演變的競爭，包括來自授權經銷商門店、進入汽車服務市場的電子商務或其他互聯網平台、擁有自有售後服務網絡的汽車零部件製造商、其他連鎖或獨立維修門店，以及正在構建縱向一體化售後服務網絡的若干新能源汽車OEM，上述任何一方均可能在價格、服務範圍、地理覆蓋或技術方面展開競爭；
- (iii) 本集團對其加盟網絡提供線下服務的依賴，以及相關風險，包括加盟商可能未能遵守加盟協議、服務質量標準或適用法律法規，或未能以符合本集團標準的方式成功開設、經營或維持門店；
- (iv) 本集團在人工智能、倉儲自動化、自動配送及其他新技術方面的投資可能未能在預期時間內帶來預期效益，成本可能超出預期或難以規模化，以及快速發展的人工智能技術可能產生不準確或不一致的輸出，從而導致營運錯誤的風險；及
- (v) 供應鏈短缺、中斷、投入價格波動及供應商關係變化 — 包括供應商整合等上游結構性變化、品牌擁有者及OEM向直銷轉變以及貿易、關稅或監管政策的變動 — 均可能擾亂採購安排、增加採購成本或降低產品供應。

本集團通過多項措施降低該等風險，包括在高性價比及中高端自有自控產品之間多元化產品組合、優化供應鏈及採購能力並與超過3,000個國內外汽車零部件品牌保持密切關係、投資其線上線下一體化服務平台及品牌、建立結構化的加盟商培訓、激勵及監控計劃、在更廣泛部署前於受控環境中試點新技術、加強新能源汽車專項服務能力及合作，以及建立合規框架並定期開展內部培訓及監察監管動態。董事會將隨著本集團業務及經營環境的變化，持續評估及應對本集團的風險狀況。

## 管理層討論與分析

### 僱員及薪酬

截至2025年12月31日，我們共有4,657名僱員（截至2024年12月31日：4,491名）。截至2025年12月31日止年度，我們的薪酬成本總額為人民幣20億元（截至2024年12月31日止年度：人民幣17億元）。我們僱員的薪酬待遇包括工資及薪金、僱員福利開支、股份支付開支，其金額一般根據其資歷、行業經驗、職位及表現而定。我們按照中國法律及法規的規定繳納社會保險及住房公積金。

截至2025年12月31日止年度，本集團並無動用沒收供款以減少現有供款水平。

為維持員工隊伍的質量、知識及技能水平，本集團根據不同部門僱員的需求提供定期及專業培訓，包括由資深僱員或第三方顧問定期舉辦的涵蓋我們業務營運各個方面的培訓課程。

## 董事及高級管理層履歷

本公司董事及高級管理層於本年報日期的履歷詳情載列如下：

### 執行董事

**陳敏先生**，44歲，為本公司聯合創始人、董事會主席、首席執行官兼執行董事。彼於2019年7月出任執行董事一職。

陳先生自2010年6月至2011年9月及2009年9月至2010年5月分別任職於上海盈道貿易有限公司及上海益道網絡科技有限公司。在此之前，陳先生自2008年5月至2009年5月擔任百姓網股份有限公司IT運營經理，及自2006年3月至2007年12月任職於車盟(中國)網絡有限公司。陳先生自2005年2月至2006年1月亦擔任惠普公司軟件工程師，及自2003年7月至2005年1月擔任上海微創軟件股份有限公司質量分析專員。陳先生於軟件開發及數據管理領域擁有逾20年的經驗，於汽車服務市場及業務數據分析方面擁有逾14年的經驗。

陳先生於2003年7月獲得中國上海財經大學經濟學學士學位。

**胡曉東先生**，54歲，為本公司聯合創始人、總裁兼執行董事。彼於2019年10月出任執行董事一職。

於聯合創立本集團前，胡先生曾擔任多個工程領導職位。自2009年至2011年，胡先生任職於上海乃嘉軟件科技發展有限公司，負責業務及系統分析。胡先生亦於2008年至2009年任職於上海益道網絡科技有限公司。此前，自2006年至2007年，其在車盟(中國)網絡有限公司擔任研發總監，自2001年6月至2006年6月，為思愛普(北京)軟件系統有限公司上海分公司的高級程序員，及自2000年至2001年為微軟(中國)有限公司上海分公司的工程師兼電子商務顧問。

胡先生於1993年7月獲得華北電力大學通信工程專業工學學士學位，並於1999年9月於中國上海交通大學完成了通信與信息系統研究生課程。

### 非執行董事

**姚磊文先生**，44歲，為非執行董事。彼於2019年10月出任非執行董事一職。姚先生主要負責向董事會提供專業建議、意見及指引。

姚先生目前為騰訊投資部副總經理。其自2022年8月起擔任香港聯交所上市公司金山軟件有限公司(股份代號：3888)的非執行董事並自2019年10月起擔任香港聯交所上市公司思派健康科技有限公司(股份代號：314)的非執行董事。於2011年6月加入騰訊前，自2010年10月至2011年6月，其擔任邁瑞生物醫療電子公司的投資總監，及自2005年2月至2008年8月，擔任德意志銀行的投資經理。

## 董事及高級管理層履歷

姚先生分別於2002年7月及2005年6月獲得中國對外經濟貿易大學經濟信息管理學學士學位及金融學碩士學位。其於2010年7月獲得法國歐洲工商管理學院的工商管理碩士學位。

### 獨立非執行董事

**顏惠萍女士**，59歲，自2023年9月起擔任獨立非執行董事。顏女士主要負責監督並向董事會提供獨立判斷。

顏女士目前為中通快遞(開曼)有限公司(「中通快遞」，一家於聯交所主板上市的公司(股份代號：2057)及在紐約證券交易所(股份代碼：ZTO)上市的公司)的首席財務官，及自2018年1月至2018年5月，擔任中通快遞的財務副總裁。自2024年10月起，顏女士亦為文遠知行公司(一家於納斯達克上市的公司(股份代碼：WRD))的獨立董事。顏女士自2017年3月至11月於Neoglory Holdings Group Co. Ltd.擔任負責財務事宜的高級副總裁。此前，自2014年5月至2016年1月，顏女士擔任浙江菜鳥供應鏈管理有限公司(阿里巴巴集團控股有限公司(一家於聯交所主板上市的公司(股份代號：9988)及於紐約證券交易所(股份代碼：BABA)上市的公司)的物流板塊)首席財務官。顏女士自2009年9月至2010年4月擔任Home Inns & Hotel Management Inc. (一家於納斯達克上市的公司(股份代碼：HMIN，於2016年4月退市)的財務及戰略高級副總裁及自2010年4月至2014年4月擔任其首席財務官。此前，自1998年8月至2009年8月，顏女士於通用電氣公司擔任企業和運營財務管理多個重要職位並自1992年2月至1998年7月於德勤會計師事務所擔任多個職位。顏女士通過在通用電氣公司、Home Inns & Hotel Management Inc.、浙江菜鳥供應鏈管理有限公司及中通快遞的上述管理職位積累了企業管治知識及經驗。

顏女士曾就讀於上海外國語大學，主修英國文學及語言學，及於1991年8月獲得夏威夷太平洋大學工商管理學士學位。自1994年起，顏女士為美國註冊會計師，並於2012年獲得特許國際管理會計師職稱(美國註冊會計師協會)。

**周凌霏女士**，41歲，自2025年6月起擔任獨立非執行董事。周女士主要負責監督並向董事會提供獨立判斷。

周女士為洪策資本的創始合夥人，現任洪策(珠海)私募基金管理有限公司的法定代表、董事會主席兼總經理。

周女士在創業投資及金融領域擁有近20年經驗，在科技、媒體和通信(TMT)行業內物色及培育高增長企業方面成績斐然。周女士的職業生涯始於通用電氣資本，2006年7月至2010年7月期間彼於此擔任分析師。任職期間，彼曾為通用電氣資本在上海及香港的風險管理團隊成員，並曾接受通用電氣全球財務管理培訓生項目(FMP)的培訓。周女士於2010年8月加入啟明創投，並於2019年晉升為該公司最年輕的合夥人，彼擔任該職位直至2020年2月。周女士通過在啟明創投的上述管理職位積累了企業管治知識及經驗。

## 董事及高級管理層履歷

周女士於2006年7月獲得中國上海財經大學經濟社會學學士學位，並於2018年3月獲得美國芝加哥大學布斯商學院工商管理碩士學位（榮譽學位）。

王靜波先生，44歲，自2023年9月起擔任獨立非執行董事。王先生主要負責監督並向董事會提供獨立判斷。

自2020年1月起，王先生擔任Agora, Inc.（一家於納斯達克上市的公司，股份代號：API）的首席財務官。自2023年5月起，王先生亦擔任易點雲有限公司（一家於聯交所主板上市的公司，股份代號：2416）的獨立非執行董事，並自2021年6月起擔任ATRenew Inc.（一家於紐約證券交易所上市的公司，股份代號：RERE）的獨立董事。自2018年2月至2020年1月，王先生曾擔任趣頭條公司（一家先前於納斯達克上市的公司）的董事兼首席財務官，及自2014年10月至2018年2月擔任銀科投資控股有限公司（一家先前於納斯達克上市的公司）的首席財務官。此前，自2009年至2014年，王先生任職於德意志銀行，最後職位為企業融資部的副總裁。王先生通過在銀科投資控股有限公司、趣頭條公司及Agora, Inc.的上述管理職位積累了企業管治知識及經驗。

王先生於2003年7月畢業於中國清華大學，獲工程學學士學位，並於2005年12月獲得香港大學計算機科學碩士學位。其於2010年3月獲得英國牛津大學管理學博士學位。

除上文所披露者外，概無其他資料根據上市規則第13.51(2)條的規定予以披露。截至2025年12月31日止年度，各董事酬金的金額及釐定基準載於本年報財務報表附註10。

## 高級管理層

陳敏先生，為本公司聯合創始人、董事會主席、首席執行官兼執行董事。有關陳先生的履歷詳情，請參閱本節「一 董事會 — 執行董事」。

胡曉東先生，為本公司聯合創始人、總裁兼執行董事。有關胡先生的履歷詳情，請參閱本節「一 董事會 — 執行董事」。

王玲潔女士，43歲，為本公司首席運營官。彼於2019年9月加入本集團，並於2024年3月出任本公司首席運營官一職。

加入本集團之前，王女士自2015年7月至2019年9月擔任天津三快科技有限公司（為主板上市公司美团（股份代號：3690）的附屬公司）的人力資源總監。王女士為上海享紛享信息技術有限公司的聯合創始人，並自2014年11月至2015年6月擔任監事。此前，王女士自2011年7月至2014年8月擔任盛大計算機（上海）有限公司人力資源部主管。此前，王女士自2010年7月至2011年7月曾為攜程計算機技術（上海）有限公司人力資源部經理。

## 董事及高級管理層履歷

王女士於2005年7月獲得中國內蒙古大學英語學士學位及於2008年獲得瑞典林雪平大學語言與文化專業藝術碩士學位。

張志嵩先生，42歲，為本公司首席財務官。彼於2021年7月加入本集團，並於2022年7月出任本公司首席財務官一職。

張先生自2021年7月至2022年7月為本集團副首席財務官兼高級副總裁。加入本集團之前，張先生自2018年至2021年擔任高盛(亞洲)有限責任公司執行董事。此前，張先生自2015年至2018年擔任花旗環球金融亞洲有限公司副總裁，並自2014年至2015年為Merrill Lynch (Asia Pacific) Ltd.的經理。彼自2008年至2014年為德意志銀行經理。張先生自2025年8月起擔任香港聯交所上市公司科笛集團(股份代號：2487)的獨立非執行董事。

張先生於2008年10月獲得英國卡斯商學院管理學碩士學位。

### 聯席公司秘書

陳哲先生，於2021年12月20日加入本公司，擔任投資者關係中心主管，並為我們的聯席公司秘書。加入本公司前，陳先生於2019年12月至2021年12月擔任平安健康醫療科技有限公司(一家於聯交所主板上市的公司，股份代號：1833)的投資者關係部主管。此前，陳先生於2017年7月至2019年12月擔任同程藝龍控股有限公司(一家於聯交所主板上市的公司，股份代號：0780)的綜合聯屬實體同程網絡科技股份有限公司的戰略投資部高級助理及投資者關係部高級經理。此前，陳先生於2016年9月至2017年6月任職於萬達集團，並於2015年6月至2016年9月任職於華寶(上海)管理有限公司。

陳先生於2012年6月取得中國東南大學日語學士學位，並於2013年12月取得英國格拉斯哥大學國際金融管理理學碩士學位。

黃美鳳女士為本公司聯席公司秘書，自2025年10月9日起生效。黃女士擔任香港中央證券登記有限公司(「中央證券」)企業實體解決方案經理。黃女士於公司秘書及監管合規服務方面擁有逾20年的工作經驗。於加入中央證券前，黃女士在一家專業服務公司擔任高級企業服務經理，為全球客戶提供公司秘書服務。

黃女士取得愛丁堡納皮爾大學文學(會計及金融)學士學位。彼為香港公司治理公會及英國特許公司治理公會會員。

## 企業管治報告

董事會欣然提呈本公司截至2025年12月31日止年度的企業管治報告。

### 企業文化

途虎是中國領先的線上線下一體化汽車服務平台之一。憑藉以客戶為中心的模式和精簡的供應鏈，我們提供數字化及按需服務體驗，本公司直接滿足車主多樣化的產品和服務需求，打造一個由車主、供應商、汽車服務門店和其他參與者組成的汽車服務平台，使命是以創新讓養車更便捷更簡單，目標是在平台上向客戶提供正品汽車產品、優質的服務及有吸引力的價格。

途虎的企業精神根植於不斷學習，完善自我的決心，致力於培養具備創新精神和自適力的文化，以適應不斷變化的市場環境。在這一思想指導下，本集團樂觀面對各種困難，從困境中吸取經驗，更加從容應對未來的挑戰。

本集團的管理團隊在管治、透明及誠信方面始終堅持最高標準並樹立良好典範。本集團堅守企業價值觀，包括「不斷進取」、「客戶第一」、「不刷單」、「不作假」、「不欺詐」、「技術創造價值」、「服務加盟商」及「協作共贏」。

董事會確保該等價值觀已融入本集團文化之中，塑造企業文化，並於業務的各個方面始終保持目標、文化與價值觀的一致性。得益於有力的管治結構、有序的風險管理以及有效的內部控制，本集團利用經營慣例、職場政策及利益相關者關係實踐其文化及價值觀，通過連續且可持續的業務發展為股東創造長期價值。

### 企業管治常規

本集團致力於實現高標準的企業管治，以保障股東利益並提高企業價值、問責性及透明度。

本公司已採納並應用上市規則附錄C1企業管治守則第二部分所載的原則。董事會認為，截至2025年12月31日止年度，本公司已遵守企業管治守則所載的所有適用守則條文，惟本企業管治報告「一 董事會 — 主席及首席執行官」所述的守則條文C.2.1除外。

### 證券交易的標準守則

本公司已採納上市規則附錄C3所載的標準守則作為董事買賣本公司證券的行為守則。

經向全體董事作出具體查詢後，各董事已確認其截至2025年12月31日止年度已遵守標準守則的條文。

本公司的相關高級管理層及僱員可能掌握本公司的內幕消息，亦須遵守標準守則有關證券交易的規定。截至2025年12月31日止年度，本公司並未發現本公司相關僱員有任何不遵守標準守則的情況。

## 企業管治報告

### 董事會

#### 董事會構成

有關董事會構成的詳情，請參閱本年報「公司資料」。董事的履歷資料載於本年報「董事及高級管理層履歷」。據本公司所深知，董事會成員之間概無財務、業務、家庭或其他重大／關連關係。

於截至2025年12月31日止年度及直至本年報日期，董事會始終符合上市規則有關委任至少三名獨立非執行董事（佔董事會人數至少三分之一）且至少有一名獨立非執行董事具有適當專業資格、會計或相關財務管理專業知識的規定。

本公司已收到各獨立非執行董事按照上市規則的規定就其獨立性所發出的書面年度確認。本公司認為所有獨立非執行董事均符合上市規則第3.13條所載的獨立性規定。

#### 職責及授權

董事會負責領導及控制本公司、指導及監督本公司事務以及以本公司及其股東的最佳利益行事。

董事會透過制定策略及監督其實施直接及通過其委員會間接領導管理層及為管理層提供指導，監控本集團的營運及財務績效，並確保落實健全的內部控制及風險管理制度。

全體董事（包括非執行董事及獨立非執行董事）具備廣泛而寶貴的業務經驗、知識及專業精神，有助董事會有效及高效地履行職責。全體董事均可充分且及時得悉本公司全部資料，並可按要求於適當情況下徵詢獨立專業意見以履行其對本公司的職責，相關費用由本公司承擔。

董事已向本公司披露彼等持有的其他職務的詳情。董事會保留所有重要事宜的決定權，當中涉及政策事宜、策略及預算、風險管理及內部控制系統、重大交易（特別是可能涉及利益衝突者）、財務資料、委任董事及本公司其他重大營運事宜。有關執行董事會的決策、指導及協調本公司日常營運及管理的職責授予首席執行官及高級管理層。董事會定期審閱轉授的職能及職責。訂立任何重大交易前須獲得董事會批准。

## 企業管治報告

### 主席及首席執行官

企業管治守則的守則條文C.2.1規定主席與首席執行官的角色應有區分並不應由一人同時兼任。

本公司並無單獨的董事會主席及首席執行官，陳敏先生目前兼任該兩個職位。董事會相信，由一人兼任董事會主席及首席執行官的角色有利於確保本集團內部領導一致，並使本集團的整體策略規劃更加有效及高效。董事會認為，當前安排下的權力及權限平衡不會受到損害，且此架構將使本公司能夠迅速有效地制定及執行決策。董事會將繼續檢討並在考慮本集團整體情況後適時考慮拆分本公司董事會主席與首席執行官的角色。

### 董事的委任、重選與罷免

委任、重選及罷免董事的程序及流程列載於組織章程細則。

根據組織章程細則，本公司可通過普通決議案委任任何人士為董事，以填補空缺或增加董事會成員，並可通過普通決議案罷免任何任期末屆滿的董事（包括董事總經理或其他執行董事）。於本公司每屆股東週年大會上，三分之一的在任董事（或倘董事人數並非三或三的倍數，則為最接近但不少於三分之一的人數）須輪值退任，惟每名董事（包括按特定任期獲委任者）須至少每三年輪值退任一次。退任董事將留任至該董事退任的大會結束為止，並合資格於該大會上膺選連任。本公司可於任何董事退任的任何股東週年大會上選舉相同數目的人士為董事以填補空缺。

每位董事的任期為三年。彼等須按上文所述根據組織章程細則的條文進行退任、重選及罷免。

### 董事的持續專業發展

董事應及時了解監管發展及變動，以有效履行其職責，並確保其對董事會的貢獻保持知情且相關。高級管理層將向新委任的董事提供有關本集團業務的詳細介紹。

企業管治守則的守則條文C.1.4規定，董事應參與持續專業發展，發展並更新其知識及技能，以確保其對董事會的貢獻保持知情且相關。本公司將適時安排內部提升簡介會並提供特定主題的閱讀資料給各位董事。本公司鼓勵所有董事參加相關培訓課程，費用由本公司承擔。

董事須向本公司提交其在各財政年度所接受的培訓詳情，以便本公司備存董事的適當培訓記錄。

周凌霏女士已獲委任為獨立非執行董事，以填補奉璋先生辭任後的董事會空缺，自2025年6月29日起生效。彼於2025年6月27日根據上市規則第3.09D條所述獲取法律意見並確認彼知悉作為上市發行人董事的責任以及向聯交所作出虛假聲明或提供虛假資料可能產生的後果。

## 企業管治報告

董事於截至2025年12月31日止年度內所接受的培訓概述如下：

| 董事姓名                  | 參與持續專業發展 <sup>(1)</sup> |
|-----------------------|-------------------------|
| 陳敏先生                  | √                       |
| 胡曉東先生                 | √                       |
| 姚磊文先生                 | √                       |
| 顏惠萍女士                 | √                       |
| 周凌霏女士(於2025年6月29日獲委任) | √                       |
| 王靜波先生                 | √                       |
| 奉璋先生(於2025年6月29日辭任)   | √                       |

附註：

(1) 參加本公司及／或其他外部各方安排的培訓／研討會／會議或閱讀相關材料

上述各董事確認，截至2025年12月31日止年度，彼已通過參加培訓、研討會及／或閱讀資料(內容涵蓋(其中包括)上市規則的最新更新、董事職務與責任、企業管治、環境、社會及管治及風險管理)參與持續專業發展，以遵守企業管治守則的守則條文C.1.4條的規定。

### 董事會會議的出席記錄

企業管治報告守則的守則條文C.5.1規定，每年至少應召開四次定期董事會會議，約每季一次，並由大多數董事親身或透過電子通訊方式積極參與。

本公司採納定期舉行董事會會議的慣例，每年至少舉行四次會議，約每季度一次。所有常規董事會會議的通知須至少提前14天向全體董事發出，使彼等有機會出席常規會議並將事項列入議程。至於其他董事會會議及董事會委員會會議，本公司會發出合理通知。會議議程及隨附董事會文件會在會議舉行日期前至少三天向董事或董事會委員會成員發出，以確保彼等有充足時間審閱有關文件及充分準備出席會議。倘董事或董事會委員會成員未能出席會議，則彼等會獲悉將討論的事項並可於會議召開前知會會議主席有關彼等的意見。本公司的公司秘書應備存會議記錄，並向全體董事提供會議記錄副本供其參閱及記錄。

董事會會議及董事會委員會會議的會議記錄須詳盡記錄董事會及董事會委員會所考慮的事宜及所達致的決定。該等詳情包括但不限於董事提出的任何問題。各董事會會議及董事會委員會會議的會議記錄草稿須於會議舉行後的合理時間內向相關董事發出供其作出評論。董事會會議的會議記錄須公開供董事查閱。

## 企業管治報告

截至2025年12月31日止年度，董事會已召開五次董事會會議及一次股東週年大會。各董事出席上述會議的記錄載列如下：

| 董事姓名                  | 出席／會議次數            |                    |
|-----------------------|--------------------|--------------------|
|                       | 董事會會議              | 股東大會               |
| 陳敏先生                  | 5/5                | 1/1                |
| 胡曉東先生                 | 5/5                | 1/1                |
| 姚磊文先生                 | 5/5                | 1/1                |
| 顏惠萍女士                 | 5/5                | 1/1                |
| 周凌霏女士（於2025年6月29日獲委任） | 1/5 <sup>(1)</sup> | 0/1 <sup>(2)</sup> |
| 王靜波先生                 | 5/5                | 1/1                |
| 奉瑋先生（於2025年6月29日辭任）   | 3/5 <sup>(1)</sup> | 1/1 <sup>(2)</sup> |

附註：

- (1) 於周凌霏女士及奉瑋先生各自出任董事期間，出席所有董事會會議均維持全勤（周凌霏女士：1/1；奉瑋先生3/3）。
- (2) 由於股東大會於2025年6月6日舉行，即周凌霏女士獲委任之前，故周凌霏女士並無出席上述會議。奉瑋先生已出席。

企業管治守則的守則條文C.2.7規定，主席須至少每年與獨立非執行董事舉行一次並無其他董事出席的會議。截至2025年12月31日止年度期間，董事會主席陳敏先生與獨立非執行董事舉行1次並無其他董事出席的會議。

## 董事委員會

董事會已設立四個董事委員會，即審計委員會、薪酬委員會、提名委員會及企業管治委員會，負責監督本公司事務的特定方面。所有董事委員會均已設立明確的職權範圍，明確其權力及職責，並刊載於本公司網站及聯交所網站。

## 審計委員會

本公司已根據上市規則第3.21條及企業管治守則成立審計委員會，並制定書面職權範圍。審計委員會的主要職責是（其中包括）協助董事會審查及監督本集團的財務報告流程、風險管理及內部控制系統並提供建議，並與核數師維持適當關係。

審計委員會由三名獨立非執行董事組成，即顏惠萍女士、周凌霏女士及王靜波先生。審計委員會主席為顏惠萍女士。審計委員會全體成員均具有上市規則第3.10(2)條及第3.21條所規定的適當專業資格。

截至2025年12月31日止年度，審計委員會舉行2場會議，其中，審計委員會已執行以下主要工作：

- (i) 審閱本集團截至2024年12月31日止年度的經審核年度業績及年度報告；

## 企業管治報告

- (ii) 審閱本集團2025年中期業績公告及中期報告；
- (iii) 審查本集團會計、財務報告及內部審計職能的資源、員工資歷及經驗、培訓計劃及預算的充足性；
- (iv) 審查本集團的持續關連交易；
- (v) 審查本集團的風險管理及內部控制系統；
- (vi) 審查核數師於截至2025年12月31日止年度的獨立性及聘任條款，並就續聘核數師提出推薦建議；
- (vii) 批准截至2025年12月31日止年度的核數師薪酬；及
- (viii) 審查及批准核數師進行的非審計服務。

核數師受邀出席審計委員會會議以與審計委員會討論有關審計及財務報告事項的問題。審計委員會亦在無管理層出席的情況下與核數師會面。審計委員會對核數師的獨立性及參與程度感到滿意。因此，審計委員會已建議續聘核數師。

各成員截至2025年12月31日止年度出席審計委員會會議的情況載於下表：

| 成員姓名                  | 出席／會議次數            |
|-----------------------|--------------------|
| 顏惠萍女士                 | 2/2                |
| 周凌霏女士(於2025年6月29日獲委任) | 1/2 <sup>(1)</sup> |
| 王靜波先生                 | 2/2                |
| 奉瑋先生(於2025年6月29日辭任)   | 1/2 <sup>(1)</sup> |

附註：

- (1) 審計委員會於2025年召開了兩次會議，一次是在周凌霏女士於2025年6月29日獲委任之前，一次是在獲委任之後。周凌霏女士及奉瑋先生分別出席了彼等擔任董事期間舉行的審計委員會會議(周凌霏女士：1/1；奉瑋先生：1/1)。

### 薪酬委員會

本公司已按照上市規則第3.25條及企業管治守則成立薪酬委員會，並制定其書面職權範圍。薪酬委員會的主要職責是(其中包括)檢討應付予董事及高級管理層的薪酬待遇、花紅及其他報酬並向董事會提出建議，為審閱激勵計劃及董事服務合約條款制定正規且透明的程序，以及就全體董事及高級管理層的薪酬待遇作出建議。薪酬委員會已採納企業管治守則守則條文E.1.2(c)所述的第二個模式。

薪酬委員會由一名執行董事及兩名獨立非執行董事組成，即陳敏先生、顏惠萍女士及王靜波先生。薪酬委員會主席為顏惠萍女士。

## 企業管治報告

截至2025年12月31日止年度，薪酬委員會已舉行1場會議，其中，薪酬委員會已執行以下主要工作：

- (i) 檢討本公司董事及高級管理層的薪酬政策及薪酬待遇；及
- (ii) 審查及批准根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）授出購股權及受限制股份單位。

根據企業管治守則的守則條文E.1.5，截至2025年12月31日止年度按範圍劃分的高級管理層成員（包括亦為執行董事的高級管理層成員）的年度薪酬（包括以股份支付的報酬）載列如下：

| 薪酬範圍                          | 人數       |
|-------------------------------|----------|
| 人民幣0元至人民幣10,000,000元          | 2        |
| 人民幣10,000,001元至人民幣20,000,000元 | 1        |
| 人民幣20,000,000元以上              | 1        |
| <b>總計</b>                     | <b>4</b> |

有關截至2025年12月31日止年度董事薪酬的進一步詳情載於本年報內財務報表附註10。

各成員截至2025年12月31日止年度出席薪酬委員會會議的情況載於下表：

| 成員姓名  | 出席／會議次數 |
|-------|---------|
| 顏惠萍女士 | 1/1     |
| 王靜波先生 | 1/1     |
| 陳敏先生  | 1/1     |

## 提名委員會

本公司已按照上市規則第8A.27條及企業管治守則成立提名委員會，並制定其書面職權範圍。提名委員會的主要職責是（其中包括）檢討董事會組成，向董事會提交有關董事輪席退任及委任以及董事會換屆的建議，以及評估獨立非執行董事的獨立性。

提名委員會由一名執行董事及兩名獨立非執行董事組成，即胡曉東先生、王靜波先生及周凌霏女士。提名委員會主席為王靜波先生。

## 企業管治報告

截至2025年12月31日止年度，提名委員會已舉行1場會議，其中，提名委員會已執行以下主要工作：

- (i) 檢討董事會的結構、規模及組成，確保董事會成員的專業知識、技能及經驗與本集團業務要求相匹配；
- (ii) 推薦於應屆股東週年大會上重選退任董事；
- (iii) 評估全體獨立非執行董事的獨立性；
- (iv) 檢討董事會多元化政策；及
- (v) 檢討董事提名政策。

各成員截至2025年12月31日止年度出席提名委員會會議的情況載於下表：

| 成員姓名                  | 出席／會議次數            |
|-----------------------|--------------------|
| 王靜波先生                 | 1/1                |
| 周凌霏女士(於2025年6月29日獲委任) | 0/1 <sup>(1)</sup> |
| 胡曉東先生                 | 1/1                |
| 奉瑋先生(於2025年6月29日辭任)   | 1/1 <sup>(1)</sup> |

附註：

- (1) 提名委員會於2025年召開了一次會議，該會議在周凌霏女士於2025年6月29日獲委任之前舉行。因此，周凌霏女士擔任董事期間並無舉行提名委員會會議。奉瑋先生出席了其擔任董事期間舉行的會議(奉瑋先生：1/1)。

### 董事提名政策

本公司已採納董事提名政策，當中載有與提名及委任本公司董事有關的甄選標準及提名程序以及董事會繼任計劃考慮因素，旨在確保董事會在技能、經驗及觀點多元化方面保持平衡並適合於本公司以及董事會的連續性與董事會層面的適當領導。

董事提名政策所載的提名流程：

- (i) 公司秘書應召集提名委員會會議，並邀請董事會成員提名候選人(如有)，供提名委員會在會議前審議。提名委員會亦可提出並非董事會成員提名的候選人。
- (ii) 就填補臨時空缺而言，提名委員會應提出建議供董事會審議及批准。就提出候選人於股東大會參選而言，提名委員會應作出提名供董事會審議及推薦。

## 企業管治報告

- (iii) 為提供董事會提名參加股東大會選舉的候選人的資料，並邀請股東提名，本公司將向股東寄發通函。通函將載明股東作出提名的期限。建議候選人的姓名、簡介(包括資格及相關經驗)、獨立性、建議薪酬以及根據適用法律、規則及法規要求的任何其他資料將載於致股東的通函中。
- (iv) 除股東通函內列明的候選人外，股東可在提交期限內向公司秘書發出通知，表明其擬提出決議案以選舉某人為董事，而無需董事會推薦或提名委員會提名。如此建議的候選人的詳情將以補充通函形式發送予全體股東以供參考。

根據董事提名政策，為評估建議候選人的合適性及其對董事會的潛在貢獻，提名委員會將考慮包括但不限於(i)誠信聲譽、(ii)在汽車行業的成就及經驗、(iii)可投入的時間及相關興趣及(iv)在所有方面的多樣性，包括但不限於性別、年齡(18歲或以上)、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年限。

提名委員會負責視情況檢討董事提名政策以確保其有效性。於報告期內，提名委員會經考慮各董事的專業資格、工作經驗、現時擔任的董事職務及其他重大的外界時間投入後，評估了各董事的時間投入、對董事會的貢獻及有效履行其職責的能力。提名委員會信納各董事均能撥出足夠時間處理本公司事務，並已有效履行其職務。

### 董事會多元化政策

本公司已採納董事會多元化政策，當中載列達致董事會多元化的方針。本公司明白且深信董事會多元化裨益良多，並認為董事會層面不斷增加的多元化(包括性別多元化)是維持公司競爭優勢並增強其從可用人才庫吸引、挽留和激勵員工的能力的基本要素。根據董事會多元化政策，提名委員會在審查和評估合適的候選人以擔任董事時，將考慮多個因素，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及行業經驗。提名委員會將定期討論並在必要時就達致董事會多元化(包括性別多元化)的可計量目標取得共識，並建議董事會正式採納。

本公司尤其深知性別多元化的重要性。董事會目前由六名董事組成，包括兩名女性董事。本公司將維持董事會目前的性別比例並將持續審閱這一比例。本公司已經並將繼續採取措施，促進和加強本公司各層級(包括但不限於董事會及高級管理層)的性別多元化。董事會多元化政策規定，董事會在選擇和推薦適合董事會任命的候選人時應把握機會維持女性成員的比例。本公司亦將確保在招募中高層員工時保持性別多元化，並投入更多資源培訓更多女性員工，以期為未來的董事會提供女性高級管理層及潛在繼任者管道。目標是參考股東期望以及國際及本地推薦的最佳實踐，以在性別多元化方面保持適當平衡。

## 企業管治報告

提名委員會負責檢討董事會的多元化情況。其將不時檢討董事會多元化政策、就政策的實施制定和檢討可衡量目標，並監督達成可衡量目標的進度，以確保政策維持有效。

### 員工隊伍多元化

本公司致力於提升員工及管理層的性別多元化，打造公平、多元及包容的工作場所。於2025年12月31日，(i)本公司高級管理層的性別比例約為男性75%：女性25%；及(ii)本集團員工隊伍（不包括高級管理層）的性別比例約為男性64.1%：女性35.9%。鑒於汽車後市場行業一直以來以男性為主導，本公司認為其現時員工隊伍的性別多元化大致平衡，並致力維持此狀況，同時尋求於機會出現時作進一步提升。為實現提高公平性及為女性僱員創造更多機會的目標，本集團已落實招聘及聘用、培訓與晉升措施，以考慮多元化的候選人。本集團亦為女性僱員提供身心健康、關懷及福利、安全的工作環境及溝通渠道。截至2025年12月31日止年度，董事會並不知悉任何緩解因素或情況導致本集團員工隊伍（包括高級管理層）實現性別多元化更具挑戰性或相關性降低。

有關本集團僱員多元化慣例的詳情，請參閱「環境、社會及管治報告」。

### 企業管治委員會

本公司已按照上市規則第8A.30條及企業管治守則成立企業管治委員會，並制定其書面職權範圍。企業管治委員會負責履行企業管治守則的守則條文A.2.1條所載的職能。企業管治委員會的主要職責是（其中包括）確保本公司的營運及管理符合全體股東的利益，亦確保本公司遵守上市規則並維護本公司的不同投票權架構。

企業管治委員會由三名獨立非執行董事組成，即周凌霏女士、顏惠萍女士及王靜波先生。企業管治委員會主席為周凌霏女士。

截至2025年12月31日止年度，共舉行一次企業管治委員會會議。企業管治委員會已執行以下主要工作：

- (i) 檢討本公司的企業管治政策和常規、董事及高級管理層的培訓及持續專業發展、本公司遵守法律監管規定的政策和常規及本公司遵守企業管治守則的情況及於企業管治報告的披露；
- (ii) 審閱不同投票權受益人所提供的書面確認，確認彼等於年內一直為本公司董事會成員，且於相關財政年度並無發生上市規則第8A.17條項下的事件，且彼等於年內一直遵守上市規則第8A.14、8A.15、8A.18及8A.24條；

## 企業管治報告

- (iii) 檢討及監察本公司、其附屬公司及／或股東與不同投票權受益人之間的利益衝突管理；
- (iv) 檢討及監察與不同投票權架構有關的所有風險；
- (v) 就合規顧問的任免向董事會提出建議；
- (vi) 檢討股東溝通政策的實施情況及有效性，尤其是有關上市規則第8A.35條的規定；及
- (vii) 報告企業管治委員會工作（涵蓋其職權範圍所有領域）。

具體而言，企業管治委員會已向董事會確認，其認為本公司已採取充足的企業管治措施管理本集團與不同投票權受益人的潛在利益衝突，確保本公司的營運及管理符合全體股東的利益。該等措施包括企業管治委員會確保(i)任何關連交易均根據上市規則的規定披露及處理，(ii)任何有利益衝突的董事不得就相關董事會決議案投票，及(iii)就涉及不同投票權受益人或本集團與不同投票權受益人之間潛在利益衝突的交易的有關事宜諮詢合規顧問。企業管治委員會建議董事會繼續執行該等措施並定期檢討該等目標的成果。

企業管治委員會亦審閱合規顧問的薪酬及委聘條款並向董事會確認，就其所知，並無任何需要考慮解聘當前合規顧問或委任新合規顧問的因素。因此，企業管治委員會建議董事會繼續委聘本公司當前合規顧問。

各成員截至2025年12月31日止年度出席企業管治委員會會議的情況載於下表：

| 成員姓名                  | 出席／會議次數            |
|-----------------------|--------------------|
| 周凌霏女士（於2025年6月29日獲委任） | 0/1 <sup>(1)</sup> |
| 顏惠萍女士                 | 1/1                |
| 王靜波先生                 | 1/1                |
| 奉瑋先生（於2025年6月29日辭任）   | 1/1 <sup>(1)</sup> |

附註：

- (1) 企業管治委員會於2025年召開了一次會議，該會議在周凌霏女士於2025年6月29日獲委任之前舉行。因此，周凌霏女士擔任董事期間並無舉行企業管治委員會會議。奉瑋先生出席了其擔任董事期間舉行的會議（奉瑋先生：1/1）。

## 企業管治報告

### 董事就財務報表須承擔的責任

董事知悉彼等負責編製財務報表。

董事會負責就年度及中期報告、內幕消息公告以及根據上市規則及其他監管規定而作出的其他財務披露提呈公平清晰及易於理解的評估。

本公司高級管理層已向董事會提供必要的解釋及資料令董事會能夠對本公司的財務資料及狀況作出知情評估以提呈董事會批准。

董事並不知悉有任何可能嚴重影響本公司持續經營能力的重大不確定性事件或情況。

### 核數師及核數師薪酬

核數師關於其對本公司財務報表的報告責任的聲明載於本年報「獨立核數師報告」。

截至2025年12月31日止年度核數師向本集團提供審計及非審計服務的薪酬分析如下。審計服務薪酬包括與本集團審計及審閱相關的服務費。核數師所進行的非審計服務主要包括諮詢服務等專業服務。

| 核數師提供的服務類型 | 金額<br>(人民幣千元) |
|------------|---------------|
| 審計服務       | 5,050         |
| 非審計服務      | 260           |
| 總計         | 5,310         |

### 風險管理及內部控制

董事會明白自身於風險管理及內部控制系統的責任，亦會檢討風險管理及內部控制系統的有效性。該等系統旨在管理而非消除未能達致業務目標的風險，但僅可就重大失實陳述或損失作出合理而非絕對保證。

董事會全權負責評估及釐定未能達成本公司戰略目標的風險性質及程度，並建立及維持有效的風險管理及內部控制系統。

## 企業管治報告

審計委員會協助董事會領導管理團隊監督風險管理及內部控制系統的設計、執行及監控情況。

管理層認為建立並不斷完善風險管理及內部控制系統至關重要，並截至2025年12月31日止年度期間加強本公司內部控制、內部審計、合規及監察職能。本公司風險管理及內部控制系統乃遵循以下原則、功能和流程制定：

### 組織原則

為確保風險管理及內部控制系統的有效性，本公司在董事會的監督及指導下，並結合本公司的實際需要，採用「三道防線」模型作為風險管理及內部控制的正式組織架構。

#### 第一道防線 – 管理及營運

第一道防線主要由本公司業務部門實施，該等部門負責日常營運，並負責設計及實施應對風險的控制措施。

#### 第二道防線 – 風險管理、內部控制及其他職能

第二道防線主要由(其中包括)本公司內部控制團隊、財務部、法務部、質檢部、信息安全部及有類似職能的其他部門實施。該防線負責本公司營運、財務、合規及訴訟、信息安全以及內部控制相關管理政策的制定，規劃並開展整體風險控制系統建設工作。為確保該等系統有效實施，第二道防線亦協助及監督第一道防線建立並完善風險管理及內部控制系統。

#### 第三道防線 – 內部審計及監察

第三道防線主要由內部審計及監察團隊實施。內部審計及監察團隊高度獨立。內部審計團隊負責評估本公司風險管理及內部控制系統的成效，並監督管理層不斷完善風險管理及內部控制領域。監察團隊負責接收舉報人的報告，並負責調查指稱的舞弊事件。

### 風險管理流程

本公司已建立風險管理系統(包括上述「三道防線」內部控制模型)，規定各相關方的角色和職責以及相關的風險管理政策和流程。

## 企業管治報告

本公司所有業務及職能部門負責定期進行內部控制評估，以識別對本集團業務有潛在影響的風險。

內部審計部門負責獨立審閱風險管理及內部控制系統的有效性及充分性。審閱將每年進行。內部審計部門檢查主要業務及職能範圍、與會計慣例及所有重要控制有關的重大事宜，並向審計委員會提供調查結果。

董事會已不時於審計委員會及管理層的協助下審閱管理層報告及內部審計結果，並審閱風險管理及內部控制系統，包括財務、營運及合規監控。年度審閱亦涵蓋本公司會計、財務報告及內部審計職能方面的資源、員工資歷及經驗、培訓課程及預算的充足性。

董事會認為(i)截至2025年12月31日止年度，本集團的財務報告及遵守上市規則的程序均有效；及(ii)本公司風險管理及內部控制系統截至2025年12月31日止年度期間屬有效且充分。

### 道德及誠信行為

本集團致力在經營業務方面達致最高的誠信及道德行為標準。

為此，董事會已制定舉報政策和反賄賂及反腐敗政策。舉報政策旨在(i)為僱員及其他持份者提供一個值得信賴的渠道，以舉報嚴重不法行為或疑慮，特別是有關欺詐、掌控或道德方面的行為，而無需擔心在善意舉報時遭到報復；及(ii)確保制定完善的安排，以便對所報告的問題進行獨立調查，並採取適當的跟進行動。根據舉報政策收到的指控的性質、狀態及結果，將匯報給審計委員會或本集團的人力資源經理。

反賄賂及反腐敗政策構成本集團企業管治框架的一部分，當中載列本集團員工及業務夥伴必須遵守以打擊腐敗的具體行為指引。這表明本集團對踐行合乎道德的商業行為以及遵守適用於其本地及海外業務的反腐敗法律及法規的承諾。反賄賂及反腐敗政策會定期檢討及更新，以符合適用法律法規及行業最佳常規。

## 企業管治報告

本公司已制定一套程序，規定各主要職能部門的指定人員須及時向公司秘書報告任何可能構成內幕消息的資料。公司秘書經諮詢董事會後，將評估是否須披露相關資料，並決定披露的適當時間、方式及內容。我們已制定適當的內部控制程序及指引，避免內幕消息因處理不慎而可能構成內幕交易或違反任何其他法定責任。在任何時候，只限於相關人員（即本公司董事、高級管理層及相關僱員）並按情況需要方能獲取內幕消息，直至內幕消息根據適用法例及法規予以適當披露或發佈。掌握潛在內幕消息及／或內幕消息的本公司董事、高級管理層及相關僱員需採取合理措施，確保制定妥善保障措施以保證對內幕消息的嚴格保密，並確保接收者明白自身有責任就消息保密。該等措施包括（其中包括）限制僅由指定人士查閱、為敏感項目使用代號，以及備存可獲取內幕消息人士的最新名單。一旦釐定若干資料構成內幕消息，除非證券及期貨條例項下的任何安全港適用，本公司將在合理切實可行情況下盡快透過於聯交所及本公司網站刊發公告的方式，向公眾發佈該等資料。倘本公司知悉任何非正常交易活動，或其證券可能出現虛假市場，本公司將在合理切實可行情況下盡快刊發澄清公告，以確保投資公眾能平等及適時地獲取重大資料。

### 關於董事會獲得獨立觀點的機制

董事會已採取不同方式確保董事會能夠獲得獨立的觀點及意見。該機制的實施及有效性會按年檢討。在進行了截至2025年12月31日止年度的年度審閱後，董事會總結認為該機制已妥善實施並維持有效。尤其是，上市規則規定由獨立非執行董事審議的所有事項均已於年內予以審議，且獨立非執行董事已按要求獲取獨立專業意見。

該機制載列如下：

#### 構成

董事會致力確保委任最少三名獨立非執行董事及當中最少三分之一成員為獨立非執行董事（或上市規則不時規定的更高人數下限），而至少一名獨立非執行董事具備適當專業資格，或會計或有關財務管理的專業知識。本公司亦會按上市規則的規定及可行情況下委任獨立非執行董事加入董事委員會，以確保能夠獲得獨立觀點。

## 企業管治報告

### 提名過程中的獨立評估

本公司已就董事選舉制定提名政策。該政策規定了選任及績效評估的標準及程序，就提名及委任本公司董事（包括獨立非執行董事）為董事會提供指引。提名委員會於提名及委任獨立非執行董事時會嚴格遵守提名政策，並獲授權每年評估獨立非執行董事的獨立性，確保彼等能持續作出獨立判斷。董事會認為，明確的甄選流程有利於企業管治，有助於董事會的連續性及董事會層面的適當領導、提高董事會的有效性及多元化，並確保董事會能夠獲得獨立的觀點及意見。

### 酬金

獨立非執行董事並無獲給予帶有績效表現相關元素的股本權益薪酬，因為這類薪酬或導致其決策偏頗並影響其客觀性和獨立性。

### 董事會決策

董事（包括獨立非執行董事）可應合理要求尋求獨立專業意見以協助履行其職責，費用由本公司承擔。若主要股東或董事在董事會審議的事項中存在董事會認為屬重大的利益衝突，則該事項將透過董事會現場會議而非書面決議案來處理。在合約、交易或安排中擁有重大利益的董事不得就批准有關事項的任何董事會決議案投票或計入法定人數。

### 與股東及投資者溝通

本公司認為與股東有效溝通對促進投資者關係及投資者對本集團業務表現及策略的了解極為重要。本公司亦明白企業資料的透明度及適時披露的重要性，可令股東及投資者作出最佳投資決策。

## 企業管治報告

本公司股東大會為董事、高級管理層及股東提供溝通機會。董事會主席以及審計委員會、提名委員會、薪酬委員會以及企業管治委員會的主席，以及（如彼等缺席）各個委員會的其他成員可於股東大會上回答提問。會議主席將提供進行投票的詳細程序及就投票表決回答股東的任何提問。股東週年大會須向股東發出不少於21天的書面通知，而任何股東特別大會須向股東發出不少於14天的書面通知。股東可應一名或多名股東提出的要求召開股東特別大會，而該等股東在提交請求當日按每股一票基準持有於該日附帶權利可於本公司股東大會上投票的已發行股份不少於10%的投票權。股東召開股東特別大會及於會上提出建議的程序載列如下：

- (i) 股東要求必須說明會議目的及將加入會議議程的決議案，必須由申請人簽署並向本公司位於香港的主要辦事處提出，或倘本公司不再擁有該主要辦事處，則於註冊辦事處提出。股東要求可由多份格式類似的文件組成，每份文件均由一名或多名申請人簽署；
- (ii) 倘提出股東要求當日概無董事或倘董事在提出股東要求當日後21日內並無採取行動在額外21日之內召開股東大會，申請人或代表全部申請人總投票權半數以上的任何申請人可自行召開股東大會，惟通過該方式召開的任何大會不得遲於前述的21日期限屆滿後三個月內召開；及
- (iii) 有意於股東大會上提出動議的股東可向董事會提交書面請求。該請求應列明擬提呈的決議案及隨附的解釋聲明，並應送交本公司於香港的主要辦事處，註明交由公司秘書收啟。董事會將進行評估，並在適當情況下將該等動議納入相關股東大會的議程，惟須遵守組織章程細則及上市規則的規定。

本公司已採納股東溝通政策，該政策載列了本公司為促進與股東的有效溝通而實施的框架，以使其能夠積極與本公司互動並在知情的情況下行使其股東權利。為促進有效溝通，本公司已建立多種與股東溝通的渠道，其中包括：

- (i) 英文及中文版的年報、中期報告及通函等公司通訊（定義見上市規則）均以印刷形式（如要求）查閱，並可於聯交所網站([www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk))及本公司網站([www.tuhu.cn](http://www.tuhu.cn))以電子形式查閱，在該等網站上有關於本公司業務發展及營運的資料及更新、財務資料、企業管治常規及其他資料可供公眾查閱；

## 企業管治報告

(ii) 在本公司網站上提供公司資料；及

(iii) 本公司香港股份過戶登記處就股份登記、股息派付及相關事項為股東提供服務。

在本公司資料可公開取得的情況下，股東可隨時要求索取本公司相關資料，本公司的投資者關係職能（電子郵箱：[ir@tuhu.cn](mailto:ir@tuhu.cn)）將處理該等股東查詢。

經考慮多種溝通渠道，董事會信納股東溝通政策為股東與本公司溝通及提出疑慮提供有效渠道，且該政策於截至2025年12月31日止年度有效。

為保護環境，提高與股東溝通的效率，本公司根據上市規則第2.07A條及組織章程細則對選擇以印刷本或通過本公司網站以電子方式收取公司通訊的股東作出安排。股東在向本公司發出合理通知後，有權隨時更改其收取公司通訊（定義見上市規則）的方式。變更申請表可於本公司及聯交所的網站下載。本公司將可供採取行動的公司通訊（定義見上市規則）單獨以電子郵件或印刷本形式寄發予股東（如若要求或倘本公司並未獲得股東的有效電子郵箱地址）。

### 股東權利

為保障股東的權益及權利，本公司會就各重大事項（包括選舉個別董事）於股東大會上提呈獨立決議案供股東考慮及投票。根據上市規則，於股東大會提呈的所有決議案將以投票方式表決，投票結果將於各股東大會結束後在本公司網站([www.tuhu.cn](http://www.tuhu.cn))及聯交所網站([www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk))登載。

根據組織章程細則第20.7條，提交會議表決的決議案應以投票方式決定，惟主席可按照上市規則的規定善意地允許純粹涉及程序或行政事項的決議案以舉手方式表決。

為免生疑問，股東須將簽妥的書面要求正本、通告或聲明（視情況而定）送達本公司香港主要營業地點，並提供全名、聯絡資料及身份識別資料，以令有關文件生效。股東資料可能須按法律要求披露。

## 企業管治報告

根據開曼群島公司法，概無條文允許股東於股東大會動議新決議案。有意動議決議案的股東可依循上段所載程序要求本公司召開股東大會。

關於股東提名董事候選人的權利，請參閱本公司網站([www.tuhu.cn](http://www.tuhu.cn))所載程序。

## 章程文件

於截至2025年12月31日止年度，本公司並無對其組織章程細則作出任何修訂。

茲提述本公司日期為2026年3月20日的公告，內容有關建議修訂組織章程細則(「**建議修訂**」)。董事會宣佈對現有組織章程細則作出若干修訂，以(其中包括)(i)符合上市規則有關以電子方式發佈公司通訊的相關規定並將反映上市規則附錄C1所載企業管治守則條文之最新變動及(ii)採納本公司之經第六次修訂及經重列組織章程大綱及章程細則(當中納入及綜合所有建議修訂)(「**新組織章程大綱及章程細則**」)以取代及摒除現有組織章程大綱及章程細則。

建議修訂以及採納新組織章程大綱及章程細則須待本公司股東在即將舉行的本公司應屆股東週年大會上以特別決議案方式批准方可作實。

本公司的組織章程細則可於聯交所網站([www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk))及本公司網站([www.tuhu.cn](http://www.tuhu.cn))查閱。

## 股息政策及末期股息

本公司為一家根據開曼群島法律註冊成立的控股公司。因此，將來任何股息的派付及金額亦視乎是否獲其附屬公司派發股息而定。中國法律規定僅可從年度利潤(根據中國會計準則釐定)中派付股息，而該等準則與其他司法權區的公認會計原則(包括國際財務報告會計準則)在諸多方面有所不同。中國法律亦規定，外國投資企業須預留其稅後利潤(倘有)至少10%作為其法定儲備，直至該等儲備的總金額達到其註冊資本的50%為止(有關儲備不可進行現金股息分派)。向股東作出的股息分派於有關股息獲股東或董事(如適用)批准的期間確認為負債。

## 企業管治報告

於未來派付股息將由董事酌情決定，並可能會基於諸多因素，包括未來營運及盈利、資本需求及盈餘、整體財務狀況、合約限制及董事可能視為相關的其他因素。據開曼群島法律顧問告知，根據開曼群島法律，一家開曼群島獲豁免公司可自利潤或股份溢價賬中派付股息，而在任何情況下，如宣派或派付股息會導致本公司日常業務過程中無法償還到期債務，則不得宣派或派付股息。務請投資者不要在預期會收取現金股息的前提下購買股份。

本公司已採納股息政策，旨在為釐定股息分派的適當性及水平提供框架，並容許股東分享本公司的利潤，同時為本集團的長期增長保留充足的儲備。根據該政策，董事會可經考慮本集團的經營業績、現金流量、財務狀況、法定及監管限制、未來業務計劃以及董事認為相關的其他因素後，酌情決定從可分派儲備中向股東宣派及派付股息。截至2025年12月31日止年度並無派發股息，且董事會不建議就截至2025年12月31日止年度派付末期股息。董事會認為，現階段保留本集團的現金資源符合本公司及股東的最佳利益，以支持本集團的戰略重點，包括持續擴張門店網絡、人工智能及技術部署、供應鏈優化以及新能源汽車服務能力的發展。董事會確認，年內所有股息決定均按照本公司的股息政策作出。投資者回報將繼續透過（其中包括）股份回購等方式予以考慮。於報告期，並無訂立任何股東放棄或同意放棄任何股息的安排，亦無就放棄任何未來股息訂立任何安排。

### 聯席公司秘書

本公司聯席公司秘書陳哲先生負責就企業管治事宜向董事會提供意見，並確保董事會政策及程序以及適用法律、規則及法規得以遵循。

本公司聘請外部服務供應商黃美鳳女士已獲本公司委聘為另一名聯席公司秘書，以協助陳哲先生履行其作為本公司聯席公司秘書的職責。

於報告期內，陳哲先生、李忠成先生（於2025年10月9日辭任）及黃美鳳女士（於2025年10月9日獲委任）擔任本公司的聯席公司秘書。李忠成先生及黃美鳳女士為外部企業服務供應商。於本年報日期，本公司的聯席公司秘書為陳哲先生及黃美鳳女士。

於報告期內，陳哲先生、李忠成先生及黃美鳳女士各自接受超過15小時的專業培訓，以更新彼等的技能及知識。陳哲先生為李忠成先生及黃美鳳女士於本公司的主要內部聯絡人。

## 董事報告

董事會於本集團年報內欣然提呈截至2025年12月31日止年度的董事報告。

### 全球發售所得款項用途

經扣除我們就全球發售應付的包銷佣金及其他開支後，本公司通過全球發售（包括因部分超額配股權獲行使）獲得的所得款項淨額（「**所得款項淨額**」）為約1,273.3百萬港元。

於報告期間及直至本年報日期，先前招股章程披露所得款項淨額的用途並無變動。詳情請參閱招股章程「未來計劃及所得款項用途」。

截至2025年12月31日，本集團已按下表所載悉數動用所得款項淨額：

| 說明  | 佔所得款項<br>淨額百分比 | 所得款項<br>淨額分配<br>(百萬港元) | 截至2024年<br>12月31日<br>未動用金額<br>(百萬港元) | 2025年   | 截至2025年<br>12月31日<br>未動用金額<br>(百萬港元) | 動用未動用<br>所得款項淨額的<br>預期時間 |
|---|----------------|------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------|
|   |                |                        |                                      | 1月1日至<br>2025年<br>12月31日<br>期間的<br>動用金額<br>(百萬港元) |                                      |                          |
| 提升我們的供應鏈能力  | 35.0%          | 445.6                  | 75.5                                 | 75.5  | 0                                    | 2025年12月31日              |
| 研發以提升我們的數據分析<br>技術並進一步提高運營效率                              | 20.0%          | 254.7                  | 146.9                                | 146.9   | 0                                    | 2025年12月31日              |
| 擴大我們的門店網絡和<br>加盟商群體                                       | 15.0%          | 191.0                  | 6.2                                  | 6.2   | 0                                    | 2025年12月31日              |
| 為與新能源汽車車主汽車<br>服務相關的投資以及與<br>該等服務相關的工具及<br>設備投資提供資金       | 20.0%          | 254.7                  | 165.0                                | 165.0   | 0                                    | 2025年12月31日              |
| 營運資金及一般公司用途（包<br>括僱員薪金及福利、辦公室<br>及倉庫租金、專業費用及其<br>他一般公司開支） | 10.0%          | 127.3                  | 61.6                                 | 61.6  | 0                                    | 2025年12月31日              |
| <b>總計</b>   | <b>100.0%</b>  | <b>1,273.3</b>         | <b>455.2</b>                         | <b>455.2</b>                                      | <b>0</b>                             |                          |

除上文所披露者外，於報告期內，並無根據上市規則附錄D2第11段須予披露的自股本發行或出售庫存股份結轉的所得款項。

## 董事報告

### 業務及公司相關資料

#### 主要業務

本公司是中國領先的線上線下一體化汽車服務平台之一。於線上，本公司通過旗艦應用程序「途虎養車」及線上界面將零散的汽車服務需求引入一個集約化平台上，為用戶提供數字及按需服務的體驗。於線下，本公司擁有三種不同類型的門店，包括自營途虎工場店、加盟途虎工場店和第三方合作門店。本公司服務在中國銷售的大多數乘用車車型，滿足從輪胎和底盤零部件更換到汽車保養、維修、汽車美容等汽車服務需求。

主要附屬公司的業務載於本年報內財務報表附註1。

#### 經營業績

本集團截至2025年12月31日止年度的業績載於本年報「綜合損益表」及「綜合全面收益表」。

#### 末期股息

有關本公司截至2025年12月31日止年度末期股息的詳情載於本年報「企業管治報告－股息政策及末期股息」。

#### 業務回顧

有關本集團截至2025年12月31日止年度業務回顧及表現分析的詳情載於本年報「主席報告」、「管理層討論與分析」及「企業管治報告」以及「環境、社會及管治報告」。

#### 未來發展

有關本集團未來發展的詳情載於本年報「主席報告」。

#### 環境政策及表現

截至2025年12月31日止年度，本集團並未因不遵守環境法規而受到任何罰款或其他處罰。有關本集團環境政策及表現的詳情載於「環境、社會及管治報告」。

## 董事報告

### 與利益相關者的主要關係

#### 與僱員的關係

本公司視僱員為本集團最寶貴的資產。本集團人力資源管理的目標是透過提供有競爭力的薪酬待遇及實施健全的績效考核體系和適當的激勵措施來獎勵及表彰優秀僱員，並透過提供充分的培訓及機遇促進在本集團內部的職業發展及進步。

#### 與股東的關係

本公司深知保護股東利益並與彼等進行有效溝通的重要性。有關股東溝通慣例的詳情載於本年報「企業管治報告－與股東及投資者溝通」。

#### 與客戶及供應商的關係

本集團的主要客戶主要包括高度分散的個人車主客戶群。截至2025年12月31日止年度，本集團的前五大客戶佔本集團總收入不足30%。

本集團的主要供應商主要包括各種汽車零配件和設備的品牌製造商及批發商。截至2025年12月31日止年度，本集團的前五大供應商及最大供應商分別佔本集團採購商36.4%及12.4%。

截至最後實際可行日期，據本公司所深知，概無董事或其緊密聯繫人或股東（據董事所知，持有本公司已發行股份總數（不包括庫存股份）5%以上者）於前五大客戶或供應商中擁有任何權益。

### 股本

有關截至2025年12月31日止年度本集團已發行股份的詳情載於本年報內財務報表附註34。

### 儲備

有關截至2025年12月31日止年度本公司儲備變動的詳情載於本年報「綜合權益變動表」。

### 可供分派儲備

於2025年12月31日，本集團共有可供分派儲備人民幣171億元可供分派。

## 董事報告

### 慈善捐款

截至2025年12月31日止年度，本集團作出慈善捐款人民幣6.8百萬元。

### 銀行貸款及其他借款

於2025年12月31日，本集團錄得銀行貸款及其他借款人民幣1.9百萬元。有關本集團借款按到期情況的進一步分析載於財務報表附註31。截至2025年12月31日止年度，本集團並無違反其任何貸款協議的任何契諾或其他條款，亦無發生任何有關本金或利息付款的違約事件。本集團的借款概無受限於與本公司任何控股股東特定履約責任掛鈎的按要求償還或違約條款。

### 物業、廠房及設備

有關截至2025年12月31日止年度本集團物業、廠房及設備變動的詳情載於本年報內財務報表附註15。

### 公眾持股量充足

據本公司可獲悉的公開資料及就董事於刊發本年報前的最後實際可行日期所知，於報告期內，本公司已維持上市規則第8.08(1)條所規定的足夠公眾持股量，並自2026年1月1日起至本年報日期止，一直維持上市規則第13.32B(1)條所規定的足夠之最低指定公眾持股量。

### 發行債權證

本集團截至2025年12月31日止年度並無發行任何債權證。

### 優先購買權

組織章程細則或開曼群島法律並無有關本公司須向現有股東按比例發售新股份的優先購買權規定。

### 稅務減免

董事並不知悉股東因其持有本公司證券而可獲得任何稅務減免。

### 遵守相關法律及法規

本集團在日常業務過程中可能不時捲入各類法律程序、仲裁或行政訴訟。截至2025年12月31日止年度，本集團並無捲入任何會對業務、財務狀況或經營業績有重大不利影響的法律程序、仲裁或行政訴訟，且並不知悉有任何前述法律程序、仲裁或行政訴訟的風險。

## 董事報告

本集團業務營運須遵守適用的中國法律及法規。截至2025年12月31日止年度，就董事會所知，本集團已在所有重大方面遵守適用法律法規。

### 主要風險及不確定因素

主要風險及不確定因素的詳情載於本年報「管理層討論與分析」。

### 與控股股東的合約

除本年報所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本公司或其附屬公司與其任何控股股東或附屬公司並無訂立重大合約。

### 管理合約

截至2025年12月31日止年度，概無就本公司全部或任何重要部分業務的管理及行政工作簽訂或訂有任何合約。

### 購買、出售或贖回本公司上市證券

於2024年6月25日，本公司公佈採納第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份），該計劃僅由現有A類股份出資。於2025年1月1日至最後實際可行日期，本公司委託的受託人根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）的條款及條件，於聯交所購入47,572,800股A類股份。

除上文所披露者外，於截至2025年12月31日止年度及直至最後實際可行日期，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券（包括出售庫存股份）。截至2025年12月31日，本公司並無持有任何庫存股份（定義見上市規則）。

### 企業管治常規

本公司已採納並應用上市規則附錄C1企業管治守則第2部分所載的原則。有關常規詳情，請參閱本年報「企業管治報告－企業管治常規」。

### 證券交易的標準守則

本公司已採納標準守則。有關常規的詳情，請參閱本年報「企業管治報告－證券交易的標準守則」。

### 核數師

截至2025年12月31日止年度，安永會計師事務所已獲委任為核數師，且本公司核數師於過去三年並無變動。隨附根據國際財務報告會計準則編製的財務報表已由安永會計師事務所審計。

## 董事報告

安永會計師事務所將退任，並合資格且願意續聘。將於股東週年大會上提呈續聘其為本公司核數師的決議案。

### 審計委員會

審計委員會（由三名獨立非執行董事（即顏惠萍女士（主席）、周凌霏女士及王靜波先生）組成）在與核數師討論後已審閱本公司截至2025年12月31日止年度經審計綜合財務報表及截至2024年12月31日及2025年12月31日止六個月期間的未經審計財務報表（統稱「未經審計財務報表」）。審計委員會已檢討本公司所採納的會計原則及慣例，並討論本公司風險管理及內部控制的相關事項。董事會與審計委員會對本公司所採用的會計處理方法並無分歧。

本集團截至2025年12月31日止年度經審計綜合財務報表乃根據國際財務報告會計準則編製。編製未經審計財務報表所用的會計政策與編製截至2024年12月31日及2025年12月31日止年度的經審計綜合財務報表所採納者一致。未經審計財務報表不包括年度財務報表所規定的所有資料及披露，並應與根據國際財務報告會計準則編製的截至2024年12月31日及2025年12月31日止年度的經審計綜合財務報表一併閱讀。

財務報表已於2026年3月20日獲董事會批准及授權刊發。

### 暫停辦理股份過戶登記及記錄日期

為釐定有權出席股東週年大會並於會上投票的資格，記錄日期將為2026年6月5日（星期五），而本公司將於2026年6月2日（星期二）至2026年6月5日（星期五）（包括首尾兩天）暫停辦理股份過戶登記，期間將暫停辦理本公司股份過戶登記手續。為符合資格出席股東週年大會並於會上投票，所有填妥的過戶表格連同相關股票須不遲於2026年6月1日（星期一）下午四時三十分送達本公司的香港股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司辦理登記，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖。

## 董事及高級管理層

有關董事會構成的詳情載於本年報「公司資料」。

本集團董事的履歷詳情載於本年報「董事及高級管理層履歷」。

## 董事報告

### 上市規則第13.51B(1)條下董事資料變動

奉璋先生因尋求其他專業及個人事務發展，已辭任獨立非執行董事、企業管治委員會主席以及審計委員會及提名委員會成員，自2025年6月29日起生效。奉先生因需要處理其他專業及個人事務而辭任，且其辭任並非出於按公司(董事報告)規例第5條涵義下任何與本公司事務有關的原因。奉先生已確認，彼與董事會之間並無意見分歧，亦無有關其辭任的其他事宜須提請股東或聯交所注意。

奉先生辭任後，周凌霏女士獲委任為獨立非執行董事、企業管治委員會主席以及審計委員會及提名委員會成員，自2025年6月29日起生效。

除上文所披露者外，於截至2025年12月31日止年度及直至最後實際可行日期，概無任何須根據上市規則第13.51B(1)或13.51B(2)條須予披露的董事資料變動。

### 董事服務合約及委任函

各執行董事於2023年9月5日與本公司訂立服務合約。委任期限自上市日期起初步為期三年，或直至上市日期後本公司的第三次股東週年大會為止，以較早者為準(須按照組織章程細則規定的情況及時間退任)。任何一方均可透過發出不少於三個月的書面通知而終止協議。根據其各自的服務合約，執行董事不會以其執行董事身份收取任何薪酬。

非執行董事於2023年9月5日與本公司訂立委任函。委任期限自上市日期起初步為三年，或直至上市日期後本公司的第三次股東週年大會為止，以較早者為準(須按照組織章程細則規定的情況及時間退任)。任何一方均可透過發出不少於一個月的書面通知而終止協議。根據其委任函，非執行董事不會以其非執行董事身份收取任何薪酬及利益。

三名獨立非執行董事已分別於2023年9月5日、2023年9月6日及2025年6月29日與本公司訂立彼等各自的服務合約。委任期限自上市日期起初步為期三年，或直至上市日期後本公司的第三次股東週年大會為止，以較早者為準(須按照組織章程細則規定的情況及時間退任)。任何一方均可透過發出不少於三個月的書面通知而終止協議。根據其各自的服務協議，本公司每年應付獨立非執行董事的董事袍金為人民幣300,000元。

概無董事(包括於本公司應屆股東週年大會上重選的董事)訂有不可於一年內由本公司或其任何附屬公司終止而免付賠償(法定賠償除外)的未屆滿服務合約。

## 董事報告

### 獨立非執行董事的獨立性確認

本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條就其獨立性發出的年度確認。本公司認為所有獨立非執行董事於截至2025年12月31日止年度均具有獨立性，且截至本年報日期仍保持獨立性。

### 董事重選

根據組織章程細則第27.4條，於每屆股東週年大會上，三分之一的在任董事（或倘董事人數並非三的倍數，則為最接近但不少於三分之一的人數）須輪值退任，惟每名董事須至少每三年於股東週年大會上退任一次。因此，陳敏先生及顏惠萍女士須於股東週年大會上輪值退任，並合資格於股東週年大會上重選連任。根據組織章程細則第27.3條，由董事會委任以填補空缺或作為新增董事的任何董事，其任期僅至該董事獲委任後本公司的首屆股東週年大會為止，屆時並合資格於該大會上膺選連任。在釐定輪值退任的董事人數時，不應將根據本條文須重選連任的有關董事計算在內。周凌霏女士獲董事會委任為獨立非執行董事，自2025年6月29日起生效。因此，周女士將留任至股東週年大會為止，彼符合資格並願意於股東週年大會上膺選連任。有關將於股東週年大會上重選的董事詳情載於將適時寄發（如要求）的股東通函。

## 董事報告

## 董事及最高行政人員於股份、相關股份及債權證中的權益及淡倉

於2025年12月31日，本公司董事及最高行政人員於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份或債權證中擁有(a)根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部須通知本公司及聯交所的權益及淡倉（包括彼等根據證券及期貨條例的相關條文被當作或視作擁有的權益及淡倉）；或(b)根據證券及期貨條例第352條須計入當中所述登記冊的權益及淡倉；或(c)根據標準守則須通知本公司及聯交所的權益及淡倉如下：

| 董事姓名  | 權益性質   | 股份類別 | 股份數目                          | 佔本公司各類股份的權益百分比 <sup>(1)</sup> |
|-------|--------|------|-------------------------------|-------------------------------|
| 陳敏先生  | 實益擁有人  | A類股份 | 850,000 (L) <sup>(2)</sup>    | 0.1%                          |
|       | 受控法團權益 | A類股份 | 13,518,284 (L) <sup>(3)</sup> | 1.8%                          |
|       | 受控法團權益 | A類股份 | 5,000,000 (S) <sup>(6)</sup>  | 0.7%                          |
|       | 受控法團權益 | B類股份 | 67,918,860 (L) <sup>(3)</sup> | 100.0%                        |
| 胡曉東先生 | 實益擁有人  | A類股份 | 300,000 (L) <sup>(4)</sup>    | 0.0(*)%                       |
|       | 受控法團權益 | A類股份 | 25,223,685 (L) <sup>(5)</sup> | 3.3%                          |
|       | 受控法團權益 | A類股份 | 2,996,703 (S) <sup>(7)</sup>  | 0.4%                          |

備註：(L)指好倉；(S)指淡倉；(\*)指低於0.05%。

## 董事報告

附註：

- (1) 於2025年12月31日，本公司共擁有826,582,479股已發行股份，包括758,663,619股A類股份及67,918,860股B類股份。上述計算基於截至2025年12月31日相關類別股份總數或已發行股份總數。
- (2) 指陳敏先生根據2019年股權激勵計劃獲授予的購股權獲行使所涉及的850,000股A類股份，其中637,500份購股權於2025年1月9日行使。
- (3) 指(i)由Nholresi Investment Limited持有的13,518,284股A類股份；及(ii)由Nholresi Investment Limited持有的67,918,860股B類股份。Nholresi Investment Limited由Ilnewgnay Investment Limited全資擁有。Ilnewgnay Investment Limited的全部權益由陳敏先生（作為委託人）及其家族成員作為受益人及TMF (Cayman) Ltd.（作為受託人）設立的信託持有。因此，根據證券及期貨條例，陳敏先生、Ilnewgnay Investment Limited 及TMF (Cayman) Ltd.各自被視為於Nholresi Investment Limited持有的A類股份及B類股份中擁有權益。
- (4) 指胡曉東先生根據2019年股權激勵計劃獲授予的購股權獲行使所涉及的300,000股A類股份。
- (5) 指TroisUnis.HU Investment Limited持有的25,223,685股A類股份。TroisUnis.HU Investment Limited由ToUs.HU Investment Limited全資擁有。ToUs.HU Investment Limited的全部權益由胡曉東先生作為受益人（作為委託人）及TMF (Cayman) Ltd.（作為受託人）設立的信託持有。因此，根據證券及期貨條例，胡曉東先生、ToUs.HU Investment Limited及TMF (Cayman) Ltd.各自被視為於TroisUnis.HU Investment Limited持有的A類股份中擁有權益。
- (6) Nholresi Investment Limited與一家銀行訂立股本領式期權交易，據此，(i) Nholresi Investment Limited參考5,000,000股A類股份訂立若干認購及認沽期權；及(ii) TroisUnis.HU Investment Limited根據證券借貸協議向該銀行交付5,000,000股A類股份。
- (7) TroisUnis.HU Investment Limited與一家銀行訂立股本領式期權交易，據此，TroisUnis.HU Investment Limited (i)參考2,996,703股A類股份訂立若干認購及認沽期權；及(ii)根據附帶歸還責任的信貸支持附件向該銀行交付2,996,703股A類股份。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，本公司董事或最高行政人員概無於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份或債權證中擁有或被視為擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部須通知本公司及聯交所的任何權益或淡倉（包括彼等根據證券及期貨條例的相關條文被當作或視作擁有的權益及淡倉）；或根據證券及期貨條例第352條須計入本公司備存的登記冊的任何權益或淡倉，或根據標準守則須通知本公司及聯交所的任何權益或淡倉。

## 董事報告

## 主要股東於股份及相關股份中的權益及淡倉

於2025年12月31日，除本公司董事或最高行政人員外，下列人士於股份及相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部的條文須通知本公司及聯交所的權益或淡倉；或根據證券及期貨條例第XV部第336條計入本公司須備存的權益登記冊的權益或淡倉：

| 股東名稱                                    | 權益性質   | 股份類別 | 股份數目            | 佔本公司<br>各類股份的<br>權益百分比 <sup>(1)</sup> |
|---|--------|------|-----------------|---------------------------------------|
| 騰訊 <sup>(2)</sup>                       | 受控法團權益 | A類股份 | 158,895,235 (L) | 21.0%                                 |
| 意像架構投資(香港)有限公司                          | 實益擁有人  | A類股份 | 151,792,350 (L) | 20.0%                                 |
| Joy Capital GP, Ltd <sup>(3)</sup>      | 受控法團權益 | A類股份 | 44,007,640 (L)  | 5.8%                                  |
| Ubiquity Holdings Ltd. <sup>(4)</sup>   | 實益擁有人  | A類股份 | 42,707,045 (L)  | 5.6%                                  |
| 巨希有限公司 <sup>(5)</sup>                   | 實益擁有人  | A類股份 | 39,167,585 (L)  | 5.2%                                  |
|   | 受控法團權益 | A類股份 | 453,132 (L)     | 0.1%                                  |
| Pandanus Associates Inc. <sup>(6)</sup> | 實益擁有人  | A類股份 | 38,804,565 (L)  | 5.1%                                  |
| 匯聚信託有限公司 <sup>(7)</sup>                 | 受託人    | A類股份 | 38,027,147 (L)  | 5.0%                                  |
| TMF (Cayman) Ltd.                       | 受託人    | A類股份 | 49,888,416 (L)  | 6.6%                                  |
|   |        |      | 7,996,703 (S)   | 1.1%                                  |

備註：(L)指好倉；(S)指淡倉。

附註：

- (1) 於2025年12月31日，本公司共擁有826,582,479股已發行股份，包括758,663,619股A類股份及67,918,860股B類股份。上述計算基於截至2025年12月31日相關類別股份總數或已發行股份總數。
- (2) 指(i)由意像架構投資(香港)有限公司(一家於香港註冊成立的有限責任公司)直接持有的151,792,350股A類股份；及(ii)由Cool Dragon Holding Limited(一家根據開曼群島法例註冊成立的獲豁免有限公司)直接持有的7,102,885股A類股份。意像架構投資(香港)有限公司及Cool Dragon Holding Limited由騰訊控股有限公司(「騰訊」)控制。騰訊為一家於開曼群島註冊成立及於聯交所主板上市的有限公司(股份代號：0700)。因此，根據證券及期貨條例，騰訊被視為於意像架構投資(香港)有限公司及Cool Dragon Holding Limited持有的A類股份總數中擁有權益。

## 董事報告

- (3) 指(i)由Joy Capital Opportunity, L.P.(一家根據開曼群島法例註冊成立的有限合夥企業)直接持有的15,335,735股A類股份；(ii)由悅翊投資管理有限公司(一家於香港註冊成立的有限公司)直接持有的24,505,905股A類股份；及(iii)由BOLD HIGHLIGHT HK LIMITED(一家於香港註冊成立的有限公司)直接持有的4,166,000股A類股份。Joy Capital Opportunity, L.P.、悅翊投資管理有限公司及BOLD HIGHLIGHT HK LIMITED由該等實體的最終普通合夥人Joy Capital GP, Ltd的董事最終控制。
- (4) 指由Ubiquity Holdings Ltd.(一家根據開曼群島法例註冊成立的獲豁免公司)直接持有的42,707,045股A類股份。Ubiquity Holdings Ltd.由FountainVest China Capital Partners Fund III, L.P.、FountainVest China Capital Parallel Fund III, L.P.、FountainVest China Capital Parallel-A Fund III, L.P.分別擁有76.84%、22.72%及0.44%。FountainVest China Capital Partners Fund III, L.P.、FountainVest China Capital Parallel Fund III, L.P.及FountainVest China Capital Parallel-A Fund III, L.P.均為開曼群島有限合夥企業。FountainVest China Capital Partners GP3 Ltd.(一家開曼群島公司)為FountainVest China Capital Partners Fund III, L.P.、FountainVest China Capital Parallel Fund III, L.P.及FountainVest China Capital Parallel-A Fund III, L.P.的唯一普通合夥人。FountainVest China Capital Partners GP3 Ltd.由其董事Kui Tang及George Jian Chuang控制，彼等均為獨立第三方。
- (5) 指(i)由巨希有限公司直接持有的39,167,585股A類股份。巨希有限公司於開曼群島註冊成立，由北京紅杉環途管理諮詢中心(有限合夥)(或環途)全資擁有，並由環途的普通合夥人寧波梅山保稅港區紅杉桓嘉投資管理有限公司(「紅杉桓嘉」)最終控制；及(ii)由Max Platinum Limited持有的453,132股A類股份，Max Platinum Limited於開曼群島註冊成立並由巨希有限公司全資擁有。周達先生持有紅杉桓嘉70%權益。因此，根據證券及期貨條例，周達先生被視為為巨希有限公司持有的A類股份中擁有權益。
- (6) 據本公司所深知，根據證券及期貨條例，Pandanus Associates Inc.被視為通過一系列其受控實體或法團於合共38,804,565股A類股份中擁有權益。
- (7) 指(i)由Eminent Investment Limited直接持有的30,695,246股A類股份；(ii)由Sprue Limited直接持有的637,500股A類股份；及(iii)由Noble (Nominees) Limited直接持有的6,694,401股A類股份。Eminent Investment Limited及Sprue Limited由TCT (BVI) Limited全資擁有，而TCT (BVI) Limited由匯聚信託有限公司全資擁有。Noble (Nominees) Limited亦由匯聚信託有限公司全資擁有。因此，根據證券及期貨條例，匯聚信託有限公司被視為為Eminent Investment Limited、Sprue Limited及Noble (Nominees) Limited持有的A類股份中擁有權益。

除上文所披露者外，據本公司董事及最高行政人員所深知，於2025年12月31日，本公司並不知悉有任何其他人士(本公司董事或最高行政人員除外)在本公司股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部的條文須通知本公司及聯交所的權益或淡倉；或根據證券及期貨條例第336條計入本公司須備存的登記冊的權益或淡倉。

## 董事報告

### 董事收購股份或債權證的權利

除本年報「股權激勵計劃」所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本公司或其任何附屬公司概無參與任何安排以使董事可透過收購本公司或任何其他法人團體的股份或債權證而取得利益，且董事或其任何配偶或18歲以下子女均未獲授予任何可認購本公司或任何其他法人團體的股權或債務證券的權利或已行使任何有關權利。

### 董事及控股股東於競爭業務中的權益

除控股股東於本集團的權益外，截至2025年12月31日止年度，概無控股股東或任何董事於本集團業務以外與本集團業務直接或間接構成或可能構成競爭的業務中擁有根據上市規則第8.10條須予披露的任何權益。

### 董事於重大交易、安排及合約中的重大權益

除本董事報告「持續關連交易」及「股權激勵計劃及股權掛鈎活動」所披露者外，截至2025年12月31日止年度或於2025年12月31日，概無且並不存在本公司或其任何附屬公司為參與方且董事或其關連實體（定義見公司條例第486條）於當中直接或間接擁有重大權益的重大交易、安排或合約。

### 薪酬政策

董事薪酬以袍金、薪金、津貼及實物利益、股份支付及退休金計劃供款的形式支付。本集團董事及高級管理層的薪酬政策由薪酬委員會考慮以下因素後釐定，即(i)本集團的經營業績及個人表現；(ii)與本集團規模、行業及複雜程度可比的上市公司的可資比較市場薪酬慣例；(iii)有關董事或高級管理層成員的時間投入、職責範圍及責任；及(iv)本集團整體薪酬策略。概無董事參與釐定其自身薪酬。

本公司已成立薪酬委員會，經考慮可資比較公司支付的薪酬水平、董事及高級管理人員的投入時間及職責以及本集團的僱傭條件後，檢討應付董事及高級管理層的薪酬待遇、花紅及其他報酬的條款並就此向董事會提出建議。

董事及高級管理層成員為股權激勵計劃的合資格參與者。

## 董事報告

截至2025年12月31日止年度，概無董事放棄或同意放棄任何薪酬，且本集團並無向任何董事或五名最高薪酬人員支付任何酬金作為加入或加入本集團時的獎勵，或作為離職補償。

截至2025年12月31日止年度的董事及五名最高薪酬人員的酬金詳情載於本年報內財務報表附註10及11。

### 退休及僱員福利計劃

本公司退休及僱員福利計劃的詳情載於本年報內財務報表附註2、9、10及11。

### 董事及高級職員責任保險

本公司已就董事及高級管理層遭提起的法律訴訟投購適當的董事及高級職員責任保險。

### 董事獲准許的彌償條文

根據組織章程細則第49.1條及在開曼群島公司法的規限下，各董事和本公司高級職員（為免生疑問，不包括本公司的核數師），以及本公司的每位前董事和前高級職員（「受償人士」）應從本公司的資產中獲得彌償，以彌償其或其中任何人在履行其職責時的任何作為或不作為可能產生的任何責任、行動、訴訟、索賠、索求、支出、損失或費用（包括法律費用）（由於其自身的實際欺詐或故意違反而產生的責任（若有）除外）。受償人士不向本公司承擔因受償人士履行職責而（直接或間接）產生的本公司損失或損害（由於受償人士自身的實際欺詐或故意違反而產生的責任除外）。除非或直至有適當管轄權的法院做出相關判決，否則任何人都不得被認定為犯有組織章程細則項下的實際欺詐或故意違反。惠及本公司董事獲准許的彌償條文（按公司條例第469條的涵義）於報告期內一直生效，且於本年報日期仍然有效。

### 持續關連交易

上市後，根據上市規則第14A章，本集團成員公司與本公司關連人士之間的交易已成為關連交易。

根據財務報表附註42所披露的與深圳市騰訊計算機系統有限公司（「騰訊計算機」）訂立的關聯方交易，構成本集團截至2025年12月31日止年度的部分豁免持續關連交易。騰訊計算機為本公司主要股東騰訊的附屬公司，故根據上市規則第14A.07(4)條，騰訊計算機為本公司的關連人士。本公司確認，財務報表附註42中披露的其他關聯方交易並不屬於上市規則第14A章中「關連交易」或「持續關連交易」（視情況而定）的界定。

## 董事報告

### 騰訊集團框架協議

於2023年9月7日，本公司與騰訊計算機訂立業務合作及服務框架協議（「騰訊集團框架協議」），據此，騰訊計算機及其聯屬人士（「騰訊集團」）將向本集團提供(i)雲服務；(ii)廣告服務；及(iii)支付服務。

騰訊集團框架協議的條款乃經公平磋商後按正常商業條款訂立，而騰訊集團框架協議項下的交易於上市日期開始並持續至2025年12月31日（包括首尾兩天）。

#### 雲服務

根據騰訊集團框架協議，騰訊集團將向本集團提供若干技術服務（包括但不限於提供雲服務及其他雲相關技術服務（「騰訊雲服務」）），提高管理本集團IT基礎設施的靈活性。服務費將由雙方基於騰訊集團相關網站所披露的費率通過公平磋商而釐定。

騰訊雲服務截至2025年12月31日止年度的年度上限為約人民幣40.0百萬元，而截至2025年12月31日止年度的實際交易金額為約人民幣17.5百萬元。

#### 廣告服務

根據騰訊集團框架協議，騰訊集團將利用其通訊渠道、社交媒體渠道及線上廣告平台向本集團提供廣告解決方案，而本集團將在有關渠道上向移動應用程序及網站之潛在用戶發送推廣訊息（「騰訊廣告服務」）。服務費將按以下基準收取：(i)每次點擊價格及線上用戶點擊總量；(ii)騰訊廣告服務向線上用戶產生的展示次數；及(iii)通過騰訊廣告服務提供或交付的廣告次數。

騰訊廣告服務截至2025年12月31日止年度的年度上限為約人民幣112.0百萬元，而截至2025年12月31日止年度的實際交易金額為約人民幣79.9百萬元。

#### 支付服務

根據騰訊集團框架協議，騰訊集團將通過其支付渠道向本集團提供支付服務（「騰訊支付服務」），從而使本公司的用戶能夠通過騰訊集團支付渠道在我們的平台進行線上交易。服務費將由雙方參考市場費率後通過公平磋商而釐定。收費比率及計算方法應由雙方單獨協定。

騰訊支付服務截至2025年12月31日止年度的年度上限為約人民幣120.0百萬元，而截至2025年12月31日止年度的實際交易金額為約人民幣67.8百萬元。

## 董事報告

騰訊集團框架協議於2025年12月31日屆滿。由於本公司擬繼續進行據此擬進行的交易，本公司（為其本身並代表其附屬公司）與騰訊計算機（為其本身並代表所代表騰訊集團）於2025年11月27日訂立業務合作及服務框架協議（「2025年騰訊集團框架協議」），協議期限自2026年1月1日起至2028年12月31日（包括首尾兩日）止為期三年。2025年騰訊集團框架協議之詳情載於本公司日期為2025年11月27日的公告。

### 獨立非執行董事及核數師進行年度審閱

獨立非執行董事已確認，上述持續關連交易乃由本集團：(i)於其日常及一般業務過程中；(ii)按正常商業條款或更優條款；及(iii)根據規管該等交易的相關協議（包括當中所載的定價原則及指引）及按屬公平合理並符合本公司及股東整體利益的條款而訂立。

核數師已審查上述持續關連交易並向董事會確認，該等持續關連交易：(i)已獲得董事會批准；(ii)根據規管該等交易的相關協議訂立；及(iii)並未超過上限。

本公司確認，就上文所披露的持續關連交易而言，於報告期內，本集團在釐定有關交易的價格及條款時已遵循相關框架協議所載的定價政策及指引。

除本年報所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本公司並無根據上市規則須予披露的關連交易或持續關連交易。本公司已就截至2025年12月31日止年度本集團所訂立的關連交易及持續關連交易遵守上市規則第14A章的披露規定。

## 股權激勵計劃及股權掛鈎活動

截至最後實際可行日期，本公司已採納三份股份計劃，即2019年股權激勵計劃、首次公開發售後股份計劃及第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）。

### 2019年股權激勵計劃

2019年股權激勵計劃於2019年10月31日獲本公司採納。首次公開發售前購股權計劃的主要條款載於招股章程「附錄四－法定及一般資料」。

2019年股權激勵計劃主要條款的概要載列如下：

#### 目的

2019年股權激勵計劃旨在透過聯繫董事、僱員及顧問的個人利益與股東的利益，促進本公司成功並提升本公司的價值，並透過為該等個人的傑出表現提供激勵，為股東創造卓越的回報。

## 董事報告

### 合資格參與者

任何人士，包括本公司僱傭的僱員、董事或顧問（「服務供應商」）或為服務供應商的利益而建立的與本公司任何僱員福利計劃有關的信託或公司。

### 可供發行的最高A類股份數目

根據2019年股權激勵計劃授出的相關A類股份數目整體限額為93,737,185股A類股份，約佔截至本年報日期本公司已發行股份總數（不包括庫存股份）（即827,690,689股股份）的11.3%。

### 每位參與者的最高配額

2019年股權激勵計劃並未載有有關每位參與者最高配額的條文。

### 行權期

2019年股權激勵計劃下的行權期不得超過授出日期起十年，具體須由管理人全權酌情而定。

### 歸屬期

2019年股權激勵計劃的管理人確定歸屬期，並於相關獎勵協議中列明。

### 接納獎勵要約

承授人無須就根據2019年股權激勵計劃獲授尚未行使的購股權、受限制股份或受限制股份單位支付任何代價。

### 行使價或發行價的釐定基準

根據2019年股權激勵計劃授出的所有購股權的行使價為每股A類股份0.00002美元。2019年股權激勵計劃項下所有受限制股份及受限制股份單位的發行價為零。

### 剩餘期限

2019年股權激勵計劃的有效期為自生效日期起計十年。2019年股權激勵計劃的剩餘期限為超過三年。

直至上市日期，本公司已根據2019年股權激勵計劃向931名參與者有條件授出購股權或受限制股份，授予陳敏先生的12,275,149股股份已歸屬且在上市日期按A類股份發行。上市後，2019年股權激勵計劃項下並無可供授出的購股權、受限制股份或受限制股份單位。

## 董事報告

下表列示截至2025年12月31日止年度根據2019年股權激勵計劃授出的購股權詳情：

| 承授人姓名及類別     | 授出日期                | 行權期 <sup>(1)</sup> | 歸屬期  | 行使價             | 績效目標 | 購股權涉及的A類股份數目           |                        |                        |                        |                        | 截至2025年12月31日尚未行使 | 緊接行使日期前每股A類股份加權平均收市價 |
|--------------|---------------------|--------------------|------|-----------------|------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------|----------------------|
|              |                     |                    |      |                 |      | 於2025年1月1日至2025年12月31日 | 於2025年1月1日至2025年12月31日 | 於2025年1月1日至2025年12月31日 | 於2025年1月1日至2025年12月31日 | 於2025年1月1日至2025年12月31日 |                   |                      |
| <b>董事</b>    |                     |                    |      |                 |      |                        |                        |                        |                        |                        |                   |                      |
| 陳敏先生         | 2021年5月1日           | 10年                | 4年   | 每股A類股份0.00002美元 | 不適用  | 850,000                | -                      | 637,500                | -                      | -                      | 212,500           | 17.84港元              |
| 胡曉東先生        | 2021年5月1日           | 10年                | 4年   | 每股A類股份0.00002美元 | 不適用  | 300,000                | -                      | -                      | -                      | -                      | 300,000           | 不適用                  |
| <b>其他承授人</b> |                     |                    |      |                 |      |                        |                        |                        |                        |                        |                   |                      |
| 僱員及顧問        | 2017年1月1日至2023年9月1日 | -                  | 1至5年 | 每股A類股份0.00002美元 | 不適用  | 28,270,500             | -                      | 6,417,603              | 26,687                 | 427,505                | 21,398,705        | 18.43港元              |
| 總計           |                     |                    |      |                 |      | 29,420,500             | -                      | 7,055,103              | 26,687                 | 427,505                | 21,911,205        |                      |

附註：

- (1) 根據2019年股權激勵計劃授出的購股權的行權期應自相關購股權歸屬日期起至授出日期第十個週年止，惟須遵守2019年股權激勵計劃的條款。

## 首次公開發售後股份計劃

首次公開發售後股份計劃於2023年9月7日獲本公司採納。首次公開發售後股份計劃的主要條款載於招股章程「附錄四－法定及一般資料」。

首次公開發售後股份計劃主要條款的概要載列如下：

### 目的

首次公開發售後股份計劃旨在為選定參與者提供獲取本公司專有權益的機會以使選定參與者的利益與本公司的利益保持一致，藉以鼓勵選定參與者為本公司及股東整體利益積極工作，提高本公司及其股份的價值。

## 董事報告

### 合資格參與者

首次公開發售後股份計劃的參與者包括任何符合以下條件的人士：

- (i) 本集團任何成員公司的僱員（無論是全職或兼職）、董事或高級職員，包括因與本集團任何成員公司訂立僱傭合約而被根據首次公開發售後股份計劃獲授獎勵的人士；
- (ii) 以下公司的僱員（無論是全職或兼職）、董事或高級職員：(a) 控股公司；(b) 控股公司的附屬公司（不包括本集團成員公司）；或(c) 為本公司聯繫人的任何公司；或
- (iii) 董事認為曾經或將會對本集團增長及發展作出貢獻的諮詢師或顧問、本集團的加盟商及合作門店運營商（無論是個人或公司實體），或管理人認為曾經或將會對本集團的增長及發展作出貢獻的廣告服務提供商、軟件服務提供商、倉儲和物流服務提供商或勞動力服務提供商（「服務提供商參與者」）的任何個人

### 可供發行的最高A類股份數目

因根據首次公開發售後股份計劃授出的全部獎勵獲行使而可能發行的A類股份總數為48,862,286股A類股份（「計劃授權上限」），約佔截至本年報日期本公司已發行股份總數（不包括庫存股份）（即827,690,689股股份）的5.9%。根據首次公開發售後股份計劃（或本公司任何其他購股權計劃）規則條款失效的購股權就計算計劃授權上限而言不應計算在內。

根據首次公開發售後股份計劃授予服務提供商參與者的獎勵可能發行的股份總數為8,143,714股A類股份（「服務提供商分上限」），約佔截至本年報日期本公司已發行股份總數（不包括庫存股份）（即827,690,689股股份）的1.0%。

計劃授權上限及服務提供商分上限可(i)自首次公開發售後股份計劃採納日期起三年，或上一次股東批准更新計劃授權上限或服務提供商分上限（視情況而定）之日起三年（以較遲者為準），或(ii)經取得股東事先在股東大會批准，並根據上市規則不時指定的任何額外規定更新。然而，經更新的計劃授權上限不得超過截至批准當日已發行A類股份的10%。計算經更新的計劃授權上限時，根據首次公開發售後股份計劃及本公司任何其他購股權計劃原已授出（及上市規則第17章條文適用）的獎勵（包括尚未行使、根據相關條款註銷或失效或已行使的購股權）將不予計算。

## 董事報告

### 每位參與者的最高配額

除獲得股東批准外，於任何十二個月期間因根據首次公開發售後股份計劃及本公司任何其他購股權計劃已授出及將予授出的購股權（包括已行使及尚未行使的購股權）獲行使而向各選定參與者發行及將予發行的股份總數，不得超過(i)就身為本公司董事、首席執行官或主要股東的參與者而言，為於該授出日期已發行A類普通股總數的0.1%；或(ii)就任何其他參與者而言，為於該授出日期已發行A類普通股總數的1%。

### 行權期

首次公開發售後股份計劃下的購股權於授出日期起十週年屆滿時無法行使（如尚未行使），具體須由管理人全權酌情而定。

### 歸屬期

任何獎勵的歸屬期自授出日期起不得少於12個月。首次公開發售後股份計劃的管理人釐定歸屬期，並於相關授予函中列明。

### 接納獎勵要約

除非授予函中另有訂明，否則承授人應自授出日期起20個工作日內接受獎勵的要約。承授人可透過向管理人發出書面接納通知接受獎勵，並向本公司匯出授出獎勵時應付的任何代價。

### 行使價或發行價的釐定基準

根據首次公開發售後股份計劃授出所有購股權的行使價應由管理人釐定，但在任何情況下不得低於以下兩者中的較高者：(i)於授出日期聯交所發出的每日報價單所載的股份收市價；及(ii)緊接授出日期前五個營業日聯交所發出的每日報價單所載的股份平均收市價。

根據首次公開發售後股份計劃授出的受限制股份或受限制股份單位的發行價應由管理人全權酌情決定並在授予函中告知承授人。為免生疑問，管理人可將發行價定為零。

### 剩餘期限

首次公開發售後股份計劃自上市日期起計至上市日期十週年止十年期間內有效。首次公開發售後股份計劃的剩餘期限為超過七年。

截至2025年1月1日，即報告期初，根據首次公開發售後股份計劃可授予的受限制股份、受限制股份單位和購股權上限為39,933,447份，其中服務提供商分上限為8,143,714份。截至2025年12月31日，即報告期末，根據首次公開發售後股份計劃可授予的受限制股份、受限制股份單位和購股權上限為40,363,366份，其中服務提供商分上限為8,143,714份。

## 董事報告

下表列示截至2025年12月31日止年度根據首次公開發售後股份計劃授出受限制股份單位的變動詳情：

| 承授人姓名及<br>類別 | 授出日期           | 歸屬期         | 購買價 | 績效目標 | 受限制股份單位涉及的A類股份數目                   |                                    |                                    |                                    |                                    | 截至2025年<br>12月31日<br>尚未歸屬 | 緊接授出<br>日期前每<br>股A類股份的<br>收市價 | 各受限制<br>股份單位<br>於授出日期<br>的公允價值 <sup>(1)</sup> | 緊接<br>歸屬日期前<br>每股A類股份<br>的加權<br>平均收市價 |
|--------------|----------------|-------------|-----|------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|---|---------------------------------------|
|              |                |             |     |      | 於2025年<br>1月1日至<br>2025年<br>12月31日 | 於2025年<br>1月1日至<br>2025年<br>12月31日 | 於2025年<br>1月1日至<br>2025年<br>12月31日 | 於2025年<br>1月1日至<br>2025年<br>12月31日 | 於2025年<br>1月1日至<br>2025年<br>12月31日 |                           |                               |   |                                       |
|              |                |             |     |      | 已授出                                | 已歸屬                                | 已註銷                                | 已失效                                | 尚未歸屬                               |                           |                               |   |                                       |
| 僱員           | 2023年<br>12月1日 | 48個月        | 零   | 不適用  | 2,235,159                          | -                                  | 662,722                            | -                                  | 263,032                            | 1,309,405                 | 不適用                           | 不適用   | 17.23港元                               |
|              | 2024年<br>1月1日  | 47至<br>48個月 | 零   | 不適用  | 563,986                            | -                                  | 149,492                            | -                                  | 117,305                            | 297,189                   | 不適用                           | 不適用   | 17.45港元                               |
| <b>總計</b>    |                |             |     |      | <b>2,799,145</b>                   | <b>-</b>                           | <b>812,214</b>                     | <b>-</b>                           | <b>380,337</b>                     | <b>1,606,594</b>          |                               |   |                                       |

附註：

- 各受限制股份單位於授出日期的公允價值，乃參照本公司A類股份於各授出日期或（倘該日為非交易日）緊接授出日期前交易日的收市價釐定。就估計公允價值所採納的會計準則及政策載於財務報表附註2.4。
- 就於報告期外授出的受限制股份單位而言，緊接授出日期前的收市價及授出日期的公允價值均標示為「不適用」。

下表列示截至2025年12月31日止年度根據首次公開發售後股份計劃授出購股權的變動詳情：

| 承授人姓名及<br>類別 | 授出日期           | 行權期 | 歸屬期 <sup>(1)</sup> | 行使價    | 績效目標 | 購股權涉及的A類股份數目                       |                                    |                                    |                                    |                                    | 截至2025年<br>12月31日<br>尚未行權 | 緊接授出<br>日期前<br>每股A類<br>股份的收市價 | 各購股權<br>於授出日期的<br>公允價值 <sup>(2)</sup> | 緊接<br>行使日期前<br>每股A類股份<br>的加權平均<br>收市價 |
|--------------|----------------|-----|--------------------|--------|------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|              |                |     |                    |        |      | 於2025年<br>1月1日至<br>2025年<br>12月31日 | 於2025年<br>1月1日至<br>2025年<br>12月31日 | 於2025年<br>1月1日至<br>2025年<br>12月31日 | 於2025年<br>1月1日至<br>2025年<br>12月31日 | 於2025年<br>1月1日至<br>2025年<br>12月31日 |                           |                               |                                       |                                       |
|              |                |     |                    |        |      | 已授出                                | 已行使                                | 已註銷                                | 已失效                                | 尚未行權                               |                           |                               |                                       |                                       |
| 僱員           | 2023年<br>12月1日 | 10年 | 48個月               | 33.0港元 | 不適用  | 1,018,094                          | -                                  | -                                  | -                                  | 49,582                             | 968,512                   | 不適用                           | 不適用                                   | 不適用                                   |
| <b>總計</b>    |                |     |                    |        |      | <b>1,018,094</b>                   | <b>-</b>                           | <b>-</b>                           | <b>-</b>                           | <b>49,582</b>                      | <b>968,512</b>            |                               |                                       |                                       |

附註：

- 首次公開發售後股份計劃下已授出的購股權的行權期將從相關購股權歸屬日期後至第十個週年日止，受首次公開發售後股份計劃條款的制約。
- 各購股權於授出日期的公允價值，乃參照本公司A類股份於各授出日期或（倘該日為非交易日）緊接授出日期前交易日的收市價釐定。就估計公允價值所採納的會計準則及政策載於財務報表附註2.4。
- 就於報告期外授出的購股權而言，緊接授出日期的收市價及授出日期的公允價值均標示為「不適用」。

## 董事報告

截至2025年12月31日，就根據2019年股權激勵計劃及首次公開發售後股份計劃授出的所有購股權、受限制股份及受限制股份單位可能發行的股份，約佔截至2025年12月31日止年度本公司A類股份（不包括任何庫存股份）加權平均數的3.20%。載於下文的第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）僅以現有A類股份撥付，因此不會對現有股東造成任何攤薄。

### 第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）

2024年6月25日，本公司宣佈第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）。2025年11月27日，董事會通過修訂第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份），據此，可授出的股份總數更改為73,310,000股A類股份，且應僅包括上市規則第17.01(1)(b)條所指的現有A類股份。

首次公開發售後股份計劃的主要條款概要載列如下：

#### 目的

第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）的目的為(i)向本公司向合資格參與者提供報酬、激勵、留任、獎勵、薪酬及／或福利的靈活方法，(ii)向合資格參與者提供獲取本公司的所有權權益的機會，使合資格參與者的利益符合本公司及股東的利益，及(iii)鼓勵合資格參與者向長期發展及利潤作出貢獻，提高本公司及其股份的價值符合本公司及股東的整體利益。

#### 合資格參與者

第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）下的合資格參與者包括(i)本集團的任何成員公司的僱員（無論全職或兼職）、董事或高級職員；(ii)（包括(a)本公司的一家附屬公司、(b)本公司的一家附屬公司的任何附屬公司（非本集團的成員公司）或(c)本公司的任何一家聯營公司在內的）任何關聯實體的僱員（無論全職或兼職）、董事或高級職員；及(iii)計劃管理人全權酌情釐定已經或將會為本集團增長作出貢獻的本集團或本集團的任何關聯實體的任何顧問、諮詢人、分銷商、分包商、客戶、供應商、代理、業務夥伴、合營業務夥伴或服務供應商。

#### 可供授出的最高A類股份數目

根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）可能授出的A類股份總數為73,310,000股A類股份，僅包括現有股份，截至本年報日期約佔本公司已發行股份總數（不包括庫存股份）（即827,690,689股股份）的8.9%。

## 董事報告

根據第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)將授予顧問參與者的A類股份總數為8,251,228股A類股份(應僅包括現有股份)，相當於經修訂的第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)獲批准之日本公司已發行股份總數(不包括庫存股份)的1.0%。董事會可隨時更新計劃授權限額及／或顧問分限額，惟須遵守上市規則所載的任何額外規定。

### 每位參與者的最高配額

除非董事會另有批准，否則於截至授出日期(包括該日)止的任何十二個月期間內，根據第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)授予任何選定參與者的購股權或受限制股份單位總數(不包括根據該計劃的條款已失效的任何購股權或受限制股份單位)合計不得超過：(i)就身為本公司董事、首席執行官或主要股東的參與者而言，為於授出日期已發行的A類股份總數的0.1%；或(ii)就任何其他參與者而言，為於授出日期已發行的A類股份總數的1.0%。

### 行權期

第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)下購股權形式的行權期在任何情況下應不超過十年(從授予日期起計算)。

### 歸屬期

計劃管理人或董事會可就各獎勵並視乎所有適用法律、規則及法規，全權酌情釐定歸屬獎勵的該等歸屬標準及條件或期限。任何獎勵的相關歸屬日期應載於獎勵函。

### 行使價及釐定基準

各獎勵的購買價或行使價應由計劃管理人或董事會全權酌情釐定。

### 剩餘期限

除非董事會決定終止，否則第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)自採納日起計十年期間內有效，期滿後將不再授出任何獎勵。第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)的剩餘期限為超過八年。

自第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)採納日期至2025年12月31日(即報告期末)，根據第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)授出192,220份購股權及37,790,286份受限制股份單位。

## 董事報告

下表列示截至2025年12月31日止年度根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）授出購股權的變動詳情：

| 承授人<br>姓名及<br>類別 | 授出<br>年度 <sup>(1)</sup> | 行權期 | 行使期 <sup>(1)</sup> | 行使價                 | 績效目標 | 購股權涉及的A類股份數目          |                        |                                       |                        |                        | 緊接授出<br>日期前<br>每股A類<br>股份的<br>收市價 | 各購股權<br>於授出<br>日期的<br>公允價值 <sup>(2)</sup> |                         |
|------------------|-------------------------|-----|--------------------|---------------------|------|-----------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------|---|-------------------------|
|                  |                         |     |                    |                     |      | 截至                    | 於2025年                 | 於2025年                                | 於2025年                 | 於2025年                 |                                   |   | 截至                      |
|                  |                         |     |                    |                     |      | 2025年<br>1月1日<br>尚未行使 | 1月1日至<br>12月31日<br>已授出 | 1月1日至<br>12月31日<br>已行使 <sup>(3)</sup> | 1月1日至<br>12月31日<br>已註銷 | 1月1日至<br>12月31日<br>已失效 |                                   |   | 2025年<br>12月31日<br>尚未行權 |
| 僱員               | 2024年<br>5月31日          | 10年 | -                  | 每股A類股份<br>0.00002美元 | 不適用  | 60,000                | -                      | 60,000                                | -                      | -                      | -                                 | 不適用                                       | 不適用                     |
|                  | 2025年<br>4月1日           | 10年 | -                  | 每股A類股份<br>0.00002美元 | 不適用  | -                     | 132,220                | -                                     | -                      | -                      | 132,220                           | 17.86港元                                   | 17.68港元                 |
| <b>總計</b>        |                         |     |                    |                     |      | <b>60,000</b>         | <b>132,220</b>         | <b>60,000</b>                         | <b>-</b>               | <b>-</b>               | <b>132,220</b>                    |   |                         |

附註：

- 根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）授出的購股權的行權期應自相關購股權歸屬日期起至授出日期第十個週年止，惟須遵守第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）的條款。
- 各購股權於授出日期的公允價值，乃參照本公司A類股份於各授出日期或（倘該日為非交易日）緊接授出日期前交易日的收市價釐定。就估計公允價值所採納的會計準則及政策載於財務報表附註2.4。
- 於報告期內，緊接購股權獲行使日期前的A類股份的加權平均收市價為每股A類股份19.80港元。
- 就於報告期外授出的購股權而言，緊接授出日期的收市價及授出日期的公允價值均標示為「不適用」。

## 董事報告

下表列示截至2025年12月31日止年度根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）授出受限制股份單位的變動詳情：

| 承授人姓名<br>及類別    | 授出日期       | 歸屬期     | 購買價 | 績效目標 | 受限制股份單位涉及的A類股份數目            |   |   |   |   | 截至<br>2025年<br>12月31日<br>尚未歸屬 | 緊接授出<br>日期前每<br>股A類<br>股份的<br>收市價 | 各購股權<br>於授出<br>日期的<br>公允價值 <sup>(1)</sup> |
|-----------------|------------|---------|-----|------|-----------------------------|---|---|---|---|-------------------------------|-----------------------------------|---|
|                 |            |         |     |      | 截至<br>2025年<br>1月1日<br>尚未歸屬 | 於2025年<br>1月1日<br>至2025年<br>12月31日<br>已授出 | 於2025年<br>1月1日<br>至2025年<br>12月31日<br>已歸屬 | 於2025年<br>1月1日<br>至2025年<br>12月31日<br>已註銷 | 於2025年<br>1月1日<br>至2025年<br>12月31日<br>已失效 |                               |                                   |   |
|                 |            |         |     |      |                             |   |   |   |   |                               |                                   |   |
| <b>五名最高薪酬人士</b> |            |         |     |      |                             |   |   |   |   |                               |                                   |   |
| 五名最高薪酬<br>人士    | 2024年12月1日 | 12至48個月 | 零   | 不適用  | 1,796,852                   | -   | 199,213                                   | -   | -   | 1,597,639                     | 不適用                               | 不適用                                       |
|                 | 2025年12月1日 | 48個月    | 零   | 不適用  | -                           | 4,969,014                                 | -   | -   | -   | 4,969,014                     | 17.23港元                           | 17.06港元                                   |
| <b>其他承授人</b>    |            |         |     |      |                             |   |   |   |   |                               |                                   |   |
| 僱員              | 2024年7月1日  | 48個月    | 零   | 不適用  | 2,544,852                   | -   | 637,043                                   | -   | 208,597                                   | 1,699,212                     | 不適用                               | 不適用                                       |
|                 | 2024年10月1日 | 48個月    | 零   | 不適用  | 1,994,614                   | -   | 448,951                                   | -   | 451,857                                   | 1,093,806                     | 不適用                               | 不適用                                       |
|                 | 2024年12月1日 | 48個月    | 零   | 不適用  | 6,074,783                   | -   | 1,412,994                                 | -   | 432,244                                   | 4,229,545                     | 不適用                               | 不適用                                       |
|                 | 2025年1月1日  | 48個月    | 零   | 不適用  | -                           | 1,430,039                                 | 111,809                                   | -   | 171,910                                   | 1,146,320                     | 18.00港元                           | 18.00港元                                   |
|                 | 2025年4月1日  | 48個月    | 零   | 不適用  | -                           | 5,185,483                                 | -   | -   | -   | 5,185,483                     | 17.86港元                           | 17.68港元                                   |
|                 | 2025年7月1日  | 48個月    | 零   | 不適用  | -                           | 1,812,186                                 | -   | -   | 89,434                                    | 1,722,752                     | 19.36港元                           | 19.36港元                                   |
|                 | 2025年10月1日 | 48個月    | 零   | 不適用  | -                           | 2,345,774                                 | -   | -   | 922,206                                   | 2,253,568                     | 19.15港元                           | 19.15港元                                   |
|                 | 2025年12月1日 | 48個月    | 零   | 不適用  | -                           | 8,904,964                                 | -   | -   | -   | 8,904,964                     | 17.23港元                           | 17.06港元                                   |
| <b>總計</b>       |            |         |     |      | <b>12,411,101</b>           | <b>24,647,460</b>                         | <b>2,810,010</b>                          | <b>-</b>                                  | <b>1,446,248</b>                          | <b>32,802,303</b>             |                                   |   |

附註：

- (1) 各受限制股份單位於授出日期的公允價值，乃參照本公司A類股份於各授出日期或（倘該日為非交易日）緊接授出日期前交易日的收市價釐定。就估計公允價值所採納的會計準則及政策載於財務報表附註2.4。
- (2) 對五名最高薪酬人士而言，緊接於報告期間受限制股份單位歸屬日期前的A類股份加權平均收市價為每股A類股份17.23港元。
- (3) 對僱員而言，緊接於報告期間受限制股份單位歸屬日期前的A類股份加權平均收市價為每股A類股份17.64港元。
- (4) 就於報告期外授出的受限制股份單位而言，緊接授出日期前的收市價及授出日期的公允價值均標示為「不適用」。

## 董事報告

### 可換股證券、購股權、認購權證或類似權利

除本董事報告「—2019年股權激勵計劃」、「—首次公開發售後股份計劃」及「—第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)」所授出、歸屬或行使的購股權、受限制股份或受限制股份單位外，本公司或其任何附屬公司於截至2025年12月31日止年度並無發行或授出任何可換股證券、購股權、認股權證或其他類似權利，於2025年12月31日，亦無尚未行使的可換股證券、購股權、認股權證或其他類似權利。

### 股本證券及股權掛鈎協議

於截至2025年12月31日止年度，本公司並無以發行股本證券或銷售庫存股份的形式開展任何集資活動。

除本報告另有披露者外，除2019年股權激勵計劃、首次公開發售後股份計劃及第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)外，本公司截至2025年12月31日止年度並未訂立任何將會或可能導致本公司發行股份，或要求本公司訂立任何將會或可能導致本公司發行股份的協議的股權掛鈎協議，於2025年年末亦無存在有關協議。

### 投資政策

本公司之投資政策旨在保值及增值其資產，同時探索符合其企業策略及主要業務營運的戰略機遇。該等投資旨在產生長期價值、維持充足流動資金以應付營運需要，並與其他企業培育潛在協同效應，從而支持未來增長。投資策略與本公司的企業策略緊密契合，重點投資於與其主要業務及策略優先事項互補的資產。

## 董事報告

公司的投資可能包括股權投資、收購資產、證券及基金投資、委託理財及其他獲准許的投資活動。本公司不從事投機性投資活動，一般會迴避高風險或高槓桿的金融產品。

投資決策受其內部控制機制所規限，包括投資前評估及盡職調查程序、集中度監控及定期審查表現及風險，以及基於交易規模的分級審批機制。重大投資須遵守適用的審計或估值規定。董事會負責監督投資策略及風險管理。本公司亦須確保有關投資活動遵守上市規則項下的適用披露責任。

## 上市規則下的持續披露義務

董事確認，於2025年12月31日，(i)除「董事及行政總裁於股份、相關股份及債券的權益及淡倉」項下就 Nholresi Investment Limited 與 TroisUnis. HU Investment Limited 所訂立的股權領式期權交易及證券借貸安排所披露者外，就向本集團提供的任何貸款而言，控股股東所持有的任何股份概無抵押；且(ii)本集團並無訂立任何貸款協議，而該協議所載的契諾與任何控股股東的特定履約責任有關，而該等契諾會觸發根據上市規則第13.18條須作出披露的規定。

截至2025年12月31日，董事並不知悉有任何引致上市規則第13.20、13.21、13.22、14.36B及14A.63條項下披露義務的情況。

## 截至2025年12月31日止年度後重大事件

董事並不知悉於2025年12月31日後及直至最後實際可行日期止有發生任何需要披露的重大事件。

承董事會命  
途虎養車股份有限公司\*  
主席  
陳敏先生  
2026年3月20日

## 獨立核數師報告



Ernst & Young  
27/F, One Taikoo Place  
979 King's Road  
Quarry Bay, Hong Kong

安永會計師事務所  
香港鰂魚涌英皇道979號  
太古坊一座27樓

Tel 電話: +852 2846 9888  
Fax 傳真: +852 2868 4432  
ey.com

致途虎養車股份有限公司股東  
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

### 意見

我們已審計載列於第98頁至第195頁的途虎養車股份有限公司(「貴公司」)及其附屬公司(「貴集團」)的綜合財務報表，該綜合財務報表包括於2025年12月31日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合損益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括重大會計政策資料。

我們認為，該等綜合財務報表已根據國際會計準則理事會(「國際會計準則理事會」)頒佈的國際財務報告會計準則真實而公允地反映了貴集團於2025年12月31日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港公司條例的披露規定妥為擬備。

### 意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》(「《香港審計準則》」)進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的「專業會計師道德守則」(「守則」)(適用於公眾利益實體財務報表審計)，我們獨立於貴集團。我們也已履行守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的意見提供基礎。

### 關鍵審計事項

關鍵審計事項乃根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最為重要的事項。該等事項是在對綜合財務報表整體進行審計並形成意見的背景下進行處理的，我們不對該等事項提供單獨的意見。我們對下述每一事項在審計中是如何應對的描述也以此為背景。

我們已經履行了本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分闡述的責任，包括與該等關鍵審計事項相關的責任。相應地，我們的審計工作包括執行為應對評估的綜合財務報表重大錯報風險而設計的審計程序。我們執行審計程序的結果，包括應對下述事項所執行的程序，為隨附的綜合財務報表整體發表審計意見提供了基礎。

## 獨立核數師報告



### 關鍵審計事項(續)

#### 關鍵審計事項

##### 存貨撇減

於2025年12月31日，存貨賬面淨值為人民幣2,373,234,000元，佔貴集團資產總額的17.6%。貴集團按成本與可變現淨值兩者中的較低者列示存貨。貴集團管理層已審閱貴集團的存貨狀況，並釐定陳舊及滯銷存貨項目的撇減。陳舊存貨的撇減乃根據管理層利用現有事實及情況(包括但不限於存貨本身的實際狀況、其賬齡、市場需求及售價)作出的估計而作出。

由於存貨對貴集團而言屬重大，且釐定存貨撇減涉及管理層的重大估計，故我們專注於此範疇。

有關披露詳情載於財務報表附註2.4、附註3及附註23。

### 刊載於年度報告內其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括刊載於年度報告內的信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。我們於本核數師報告日期前取得管理層討論與分析章節，且我們預期於本核數師報告日期後取得年報的其餘章節。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑑證結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任為閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者疑似存在重大錯報的情況。基於我們就本核數師報告日期前取得的其他信息已執行的工作，倘我們認為其他信息存在重大錯報，則我們需要報告該事實。在此方面，我們沒有任何報告。

#### 我們的審計如何處理關鍵審計事項

我們的相關主要程序包括(其中包括)(i)了解存貨撇減的會計政策，評估用於釐定撇減金額的方法及假設；(ii)了解及評估存貨減值評估內部控制的設計及運作有效性；(iii)抽樣檢查存貨賬齡及存貨使用情況；(iv)重新計算撇減金額以檢查計算的數值準確性；(v)觀察主要地點的實物存貨盤點情況，並抽樣檢查庫存狀況；及(vi)按抽樣基準將已售製成品的後續售價減出售成本與其賬面值進行比較。

## 獨立核數師報告



### 董事就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告會計準則及香港公司條例的披露規定擬備真實而公允的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯報所需的內部控制負責。

於擬備綜合財務報表時，貴公司董事負責評估貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非貴公司董事有意將貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審計委員會協助貴公司董事履行職責，監督貴集團的財務報告過程。

### 核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯報陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅對全體股東作出報告，除此以外，本報告並無其他用途。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計在某一重大錯報存在時總能發現。錯報可以由欺詐或錯誤引起，倘合理預期其單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯報可被視作重大。

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用專業判斷並保持專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯報的風險，設計及執行審計程序以應對該等風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯報的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯報的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但並非旨在對貴集團內部控制的有效性發表意見。

## 獨立核數師報告



### 核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計及相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。倘我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。倘有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論乃基於核數師報告截止日所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表(包括披露)的整體列報方式、結構和內容，以及綜合財務報表是否公允反映相關交易及事項。
- 計劃及進行貴集團審計，以就貴集團內實體或業務單位的財務資料獲取充足、適當的審計憑證，作為對綜合財務報表發表意見的依據。我們負責為貴集團審計而開展的審計工作的方向、監督和審查。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與審計委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大不足之處。

我們亦向審計委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與彼等溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係及其他事項，以及在適用的情況下，消除威脅所採取的行動或已應用的防範措施。

## 獨立核數師報告



### 核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們於核數師報告中描述該等事項，除非法律或法規不允許公開披露該等事項，或在極端罕見的情況下，由於合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中披露該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人為黃國賢(執業證書編號：P05403)。

安永會計師事務所

執業會計師

香港

2026年3月20日

## 綜合損益表

截至2025年12月31日止年度

|                             | 附註 | 2025年<br>人民幣千元      | 2024年<br>人民幣千元 |
|-----------------------------|----|---------------------|----------------|
| 收入                          | 5  | <b>16,461,611</b>   | 14,758,694     |
| 銷售成本                        |    | <b>(12,494,084)</b> | (11,012,716)   |
| 毛利                          |    | <b>3,967,527</b>    | 3,745,978      |
| 其他收入及收益淨額                   | 6  | <b>118,457</b>      | 62,007         |
| 營運及支持開支                     |    | <b>(681,209)</b>    | (576,569)      |
| 研發開支                        |    | <b>(763,655)</b>    | (639,785)      |
| 銷售及營銷開支                     |    | <b>(2,024,946)</b>  | (1,916,253)    |
| 一般及行政開支                     |    | <b>(399,960)</b>    | (354,891)      |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動 | 7  | <b>35,998</b>       | 10,544         |
| 經營利潤                        |    | <b>252,212</b>      | 331,031        |
| 財務收入                        | 8  | <b>175,936</b>      | 183,420        |
| 融資成本                        | 8  | <b>(11,960)</b>     | (15,701)       |
| 分佔合營企業及聯營公司的利潤及虧損           |    | <b>6,298</b>        | (11,557)       |
| 除稅前利潤                       | 9  | <b>422,486</b>      | 487,193        |
| 所得稅開支                       | 12 | <b>(3,086)</b>      | (5,155)        |
| 年內利潤                        |    | <b>419,400</b>      | 482,038        |
| 以下各方應佔：                     |    |                     |                |
| 母公司擁有人                      |    | <b>420,394</b>      | 483,794        |
| 非控股權益                       |    | <b>(994)</b>        | (1,756)        |
|                             |    | <b>419,400</b>      | 482,038        |
| 母公司普通權益持有人應佔每股盈利            | 14 |                     |                |
| 基本(人民幣元)                    |    | <b>0.5</b>          | 0.6            |
| 攤薄(人民幣元)                    |    | <b>0.5</b>          | 0.6            |

## 綜合全面收益表

截至2025年12月31日止年度

|  | 2025年<br>人民幣千元       | 2024年<br>人民幣千元      |
|--|----------------------|---------------------|
| 年內利潤   | 419,400              | 482,038             |
| 其他全面收益   |                      |                     |
| 於後續期間將重新分類至損益的其他全面收益／(虧損)：<br>換算本公司附屬公司財務報表的匯兌差額   | 170,319              | (114,598)           |
| 於後續期間將不會重新分類至損益的其他全面收益／(虧損)：<br>指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資：<br>公允價值變動<br>換算本公司財務報表的匯兌差額 | 154,475<br>(255,728) | (11,586)<br>171,458 |
| 年內其他全面收益，扣除稅項  | 69,066               | 45,274              |
| 年內全面收益總額   | 488,466              | 527,312             |
| 下列各方應佔：  |                      |                     |
| 母公司擁有人   | 489,460              | 529,068             |
| 非控股權益  | (994)                | (1,756)             |
|  | 488,466              | 527,312             |

## 綜合財務狀況表

2025年12月31日

|                             | 附註    | 2025年<br>12月31日<br>人民幣千元 | 2024年<br>12月31日<br>人民幣千元 |
|-----------------------------|-------|--------------------------|--------------------------|
| <b>非流動資產</b>                |       |                          |                          |
| 物業、廠房及設備                    | 15    | 1,069,993                | 1,046,417                |
| 使用權資產                       | 16(a) | 384,305                  | 398,257                  |
| 商譽                          | 17    | 24,044                   | 20,323                   |
| 其他無形資產                      | 18    | 23,739                   | 54,337                   |
| 長期理財投資                      | 26    | 2,364,878                | 1,871,794                |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資        | 19    | 199,772                  | 199,917                  |
| 於合營企業及聯營公司的投資               | 20    | 378,987                  | 376,251                  |
| 指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資 | 21    | -                        | 349,934                  |
| 受限制現金                       | 27    | 145,458                  | 91,500                   |
| 遞延稅項資產                      | 32    | 9,687                    | -                        |
| 其他非流動資產                     | 22    | 16,826                   | 23,233                   |
| 非流動資產總額                     |       | 4,617,689                | 4,431,963                |
| <b>流動資產</b>                 |       |                          |                          |
| 存貨                          | 23    | 2,373,234                | 2,118,684                |
| 貿易應收款項                      | 24    | 362,459                  | 226,116                  |
| 預付款項、其他應收款項及其他資產            | 25    | 371,200                  | 462,106                  |
| 短期理財投資                      | 26    | 2,759,367                | 3,073,842                |
| 受限制現金                       | 27    | 1,093,287                | 1,109,080                |
| 現金及現金等價物                    | 27    | 1,923,850                | 1,375,448                |
| 流動資產總額                      |       | 8,883,397                | 8,365,276                |

續/...

## 綜合財務狀況表

2025年12月31日

|                   | 附註    | 2025年<br>12月31日<br>人民幣千元 | 2024年<br>12月31日<br>人民幣千元 |
|-------------------|-------|--------------------------|--------------------------|
| <b>流動負債</b>       |       |                          |                          |
| 貿易應付款項及應付票據       | 28    | 5,067,135                | 4,457,577                |
| 其他應付款項及應計費用       | 29    | 1,661,004                | 1,626,708                |
| 合約負債              | 30    | 729,125                  | 871,239                  |
| 計息借款              | 31    | 202                      | 7,507                    |
| 應繳稅項              |       | 125,991                  | 117,052                  |
| 租賃負債              | 16(b) | 106,654                  | 118,846                  |
| 流動負債總額            |       | 7,690,111                | 7,198,929                |
| 流動資產淨值            |       | 1,193,286                | 1,166,347                |
| 資產總額減流動負債         |       | 5,810,975                | 5,598,310                |
| <b>非流動負債</b>      |       |                          |                          |
| 計息借款              | 31    | 1,700                    | —                        |
| 合約負債              | 30    | 51,629                   | 46,798                   |
| 租賃負債              | 16(b) | 176,014                  | 185,589                  |
| 遞延稅項負債            | 32    | —                        | 7,391                    |
| 其他非流動負債           | 33    | 528,057                  | 499,154                  |
| 非流動負債總額           |       | 757,400                  | 738,932                  |
| 資產淨額              |       | 5,053,575                | 4,859,378                |
| <b>權益</b>         |       |                          |                          |
| <b>母公司擁有人應佔權益</b> |       |                          |                          |
| 股本                | 34    | 118                      | 118                      |
| 儲備                | 35    | 5,056,434                | 4,862,215                |
|                   |       | 5,056,552                | 4,862,333                |
| 非控股權益             |       | (2,977)                  | (2,955)                  |
| 權益總額              |       | 5,053,575                | 4,859,378                |

陳敏先生  
董事

胡曉東先生  
董事

## 綜合權益變動表

截至2025年12月31日止年度

| 母公司普通權益持有人應佔  |                       |                          |                          |                          |                                |  |                          |                |              |                    |               |           |
|---|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--|--------------------------|----------------|--------------|--------------------|---------------|-----------|
| 附註  | 股本<br>人民幣千元<br>(附註34) | 庫存股份*<br>人民幣千元<br>(附註34) | 股份溢價*<br>人民幣千元<br>(附註35) | 資本儲備*<br>人民幣千元<br>(附註35) | 股份<br>支付儲備*<br>人民幣千元<br>(附註35) | 以公允價值<br>計量且其<br>變動計入<br>其他全面<br>收益的金融<br>資產的公允<br>價值儲備* | 匯率                       | 累計虧損*<br>人民幣千元 | 總計<br>人民幣千元  | 非控股<br>權益<br>人民幣千元 | 權益總額<br>人民幣千元 |           |
|   |                       |                          |                          |                          |                                | 價值儲備*<br>人民幣千元<br>(附註35)                                 | 波動儲備*<br>人民幣千元<br>(附註35) |                |              |                    |               |           |
| 於2025年1月1日  | 118                   | (76,754)                 | 16,991,998               | 117,087                  | 727,235                        | (71,348)   | (1,215,944)              | (11,610,059)   | 4,862,333    | (2,955)            | 4,859,378     |           |
| 年內溢利  | 9                     | -                        | -                        | -                        | -                              | -  | -                        | 420,394        | 420,394      | (994)              | 419,400       |           |
| 年內其他全面收益：   |                       |                          |                          |                          |                                |  |                          |                |              |                    |               |           |
| 指定為以公允價值計量<br>且其變動計入其他全<br>面收益的股權投資的<br>公允價值變動，扣除<br>稅項       |                       | -                        | -                        | -                        | -                              | 154,475  | -                        | -              | 154,475      | -                  | 154,475       |           |
| 換算海外業務的匯兌差額   |                       | -                        | -                        | -                        | -                              | -  | (85,409)                 | -              | (85,409)     | -                  | (85,409)      |           |
| 年內全面收益總額  |                       | -                        | -                        | -                        | -                              | 154,475  | (85,409)                 | 420,394        | 489,460      | (994)              | 488,466       |           |
| 於出售指定為按公允價值<br>計量且其變動計入其他<br>全面收益的股權投資後<br>將公允價值儲備轉撥至<br>累計虧損 |                       | -                        | -                        | -                        | -                              | (83,127)   | -                        | 83,127         | -            | -                  | -             |           |
| 股份支付  | 36                    | -                        | -                        | -                        | 280,719                        | -  | -                        | -              | 280,719      | -                  | 280,719       |           |
| 股份購回  | 34                    | -                        | (574,788)                | -                        | -                              | -  | -                        | -              | (574,788)    | -                  | (574,788)     |           |
| 行使股份支付權   | 34                    | -**                      | -                        | 144,858                  | (144,858)                      | -  | -                        | -              | -            | -                  | -             |           |
| 庫存普通股的釋放  | 34                    | -                        | 51,012                   | 5,721                    | (56,733)                       | -  | -                        | -              | -            | -                  | -             |           |
| 購買非控股權益   |                       | -                        | -                        | -                        | (1,172)                        | -  | -                        | -              | (1,172)      | 972                | (200)         |           |
| 於2025年12月31日  |                       | 118                      | (600,530)                | 17,142,577               | 115,915                        | 806,363  | -                        | (1,301,353)    | (11,106,538) | 5,056,552          | (2,977)       | 5,053,575 |

\* 該等儲備賬包括綜合財務狀況表內的綜合儲備人民幣5,056,434,000元（2024年：人民幣4,862,215,000元）。

\*\* 人民幣1,000元以下

## 綜合權益變動表

截至2025年12月31日止年度

## 母公司普通權益持有人應佔

| 附註  | 股本<br>人民幣千元<br>(附註34) | 庫存股份<br>人民幣千元<br>(附註34) | 股份溢價<br>人民幣千元<br>(附註35) | 資本儲備<br>人民幣千元<br>(附註35) | 股份<br>支付儲備<br>人民幣千元<br>(附註35) | 以公允價值<br>計量且其<br>變動計入<br>其他全面<br>收益的金融<br>資產的公允 | 匯率                      | 累計虧損<br>人民幣千元 | 總計<br>人民幣千元 | 非控股     | 權益總額<br>人民幣千元 |
|---|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|---|-------------------------|---------------|-------------|---------|---------------|
|   |                       |                         |                         |                         |                               | 價值儲備<br>人民幣千元<br>(附註35)                         | 波動儲備<br>人民幣千元<br>(附註35) |               |             | 權益      |               |
| 於2024年1月1日  | 118                   | -                       | 16,991,133              | 122,821                 | 772,319                       | (59,762)  | (1,272,804)             | (12,093,853)  | 4,459,972   | (1,653) | 4,458,319     |
| 年內溢利  | 9                     | -                       | -                       | -                       | -                             | -   | -                       | 483,794       | 483,794     | (1,756) | 482,038       |
| 年內其他全面收益：   |                       |                         |                         |                         |                               |   |                         |               |             |         |               |
| 指定為以公允價值計量<br>且其變動計入其他全<br>面收益的股權投資的<br>公允價值變動，扣除<br>稅項 | -                     | -                       | -                       | -                       | -                             | (11,586)  | -                       | -             | (11,586)    | -       | (11,586)      |
| 換算海外業務的匯兌差額   | -                     | -                       | -                       | -                       | -                             | -   | 56,860                  | -             | 56,860      | -       | 56,860        |
| 年內全面收益總額  | -                     | -                       | -                       | -                       | -                             | (11,586)  | 56,860                  | 483,794       | 529,068     | (1,756) | 527,312       |
| 股份支付  | 36                    | -                       | -                       | -                       | 142,100                       | -   | -                       | -             | 142,100     | -       | 142,100       |
| 股份購回  | 34                    | -                       | (263,075)               | -                       | -                             | -   | -                       | -             | (263,075)   | -       | (263,075)     |
| 股份註銷  | 34                    | (2)                     | 185,590                 | (185,588)               | -                             | -   | -                       | -             | -           | -       | -             |
| 行使股份支付權   | 34                    | 2                       | -                       | 186,221                 | (186,221)                     | -   | -                       | -             | 2           | -       | 2             |
| 庫存普通股的釋放  | 34                    | -                       | 731                     | 232                     | (963)                         | -   | -                       | -             | -           | -       | -             |
| 購買非控股權益   | -                     | -                       | -                       | (5,734)                 | -                             | -   | -                       | -             | (5,734)     | 454     | (5,280)       |
| 於2024年12月31日  | 118                   | (76,754)                | 16,991,998              | 117,087                 | 727,235                       | (71,348)  | (1,215,944)             | (11,610,059)  | 4,862,333   | (2,955) | 4,859,378     |

## 綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

|                               | 附註    | 2025年<br>人民幣千元   | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------------------------------|-------|------------------|----------------|
| <b>經營活動的現金流量</b>              |       |                  |                |
| 除稅前溢利：                        |       | <b>422,486</b>   | 487,193        |
| 就下列各項作出調整：                    |       |                  |                |
| 財務收入                          | 8     | <b>(175,936)</b> | (183,420)      |
| 融資成本                          | 8     | <b>11,960</b>    | 15,701         |
| 分佔聯營公司及合營企業的利潤及虧損             | 20    | <b>(6,298)</b>   | 11,557         |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的股息收入     |       | <b>(87)</b>      | –              |
| 以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資的股息收入 |       | <b>(348)</b>     | –              |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動   | 7     | <b>(35,998)</b>  | (10,544)       |
| 股份支付開支                        | 9     | <b>280,719</b>   | 142,100        |
| 出售附屬公司的收益                     | 37    | <b>(13,814)</b>  | –              |
| 出售物業、廠房及設備的虧損                 |       | <b>1,277</b>     | 2,098          |
| 出售無形資產的虧損                     |       | <b>19</b>        | –              |
| 外匯差額淨額                        | 6     | <b>5,355</b>     | (1,624)        |
| 物業、廠房及設備折舊                    | 15    | <b>175,358</b>   | 156,185        |
| 使用權資產折舊                       | 16(a) | <b>123,894</b>   | 154,456        |
| 其他無形資產攤銷                      | 18    | <b>4,900</b>     | 5,047          |
| 貿易應收款項及其他應收款項減值虧損／(減值虧損撥回)    | 9     | <b>4,142</b>     | (3,689)        |
| 存貨撇減撥回                        | 9     | <b>(40,435)</b>  | (28,749)       |
| 物業、廠房及設備的減值                   | 15    | <b>132</b>       | 123            |
| 使用權資產的減值                      | 16    | <b>3,113</b>     | 1,451          |
| 終止租賃                          | 16(a) | <b>(2,051)</b>   | (4,529)        |
|                               |       | <b>758,388</b>   | 743,356        |
| 存貨增加                          |       | <b>(214,089)</b> | (290,139)      |
| 貿易應收款項增加                      |       | <b>(141,480)</b> | (4,795)        |
| 預付款項、其他應收款項及其他資產減少            |       | <b>81,304</b>    | 46,414         |
| 其他非流動資產減少                     |       | <b>2,492</b>     | 6,038          |
| 受限制現金(增加)／減少                  |       | <b>(43,165)</b>  | 105,349        |
| 貿易應付款項及應付票據增加                 |       | <b>609,558</b>   | 570,821        |
| 其他應付款項及應計費用增加／(減少)            |       | <b>55,093</b>    | (58,908)       |
| 合約負債(減少)／增加                   |       | <b>(137,283)</b> | 116,593        |
| 其他非流動負債增加                     |       | <b>28,903</b>    | 92,649         |
| 經營所得現金                        |       | <b>999,721</b>   | 1,327,378      |
| 已付所得稅                         |       | <b>(3,834)</b>   | (8,199)        |
| 經營活動所得現金流量淨額                  |       | <b>995,887</b>   | 1,319,179      |

續/...

## 綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

|                                | 附註 | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------------------------------|----|----------------|----------------|
| <b>投資活動所得現金流量</b>              |    |                |                |
| 自合營企業收取的股息                     |    | 3,562          | 4              |
| 自以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產收取的股息     |    | 87             | –              |
| 以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的權益投資的股息收入  |    | 348            | –              |
| 購買物業、廠房及設備項目                   |    | (242,140)      | (321,329)      |
| 購買其他無形資產                       | 18 | (4,363)        | (330)          |
| 購買理財投資                         |    | (8,036,598)    | (7,894,616)    |
| 理財投資所得款項                       |    | 7,838,124      | 5,703,657      |
| 購買以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資         |    | (4,837)        | (25,639)       |
| 出售以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資所得款項     |    | 38,623         | 2,880          |
| 出售物業、廠房及設備項目所得款項               |    | 2,158          | 1,253          |
| 購買聯營公司及合營企業的股權                 |    | (8,077)        | (10,350)       |
| 收購附屬公司                         |    | (2,513)        | –              |
| 出售以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資所得款項 |    | 501,719        | –              |
| 出售附屬公司                         | 37 | 41,277         | –              |
| 權益投資對象及其他人士貸款的償還               |    | 18             | 662            |
| 已收利息                           |    | 174,134        | 116,291        |
| 投資活動所得／(所用)現金流量淨額              |    | 301,522        | (2,427,517)    |

續/...

## 綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

|                          | 附註    | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------------------------|-------|----------------|----------------|
| <b>融資活動所得現金流量</b>        |       |                |                |
| 租賃付款的本金部分                | 16(b) | (132,771)      | (134,414)      |
| 租賃付款的利息部分                | 16(b) | (11,840)       | (15,434)       |
| 租賃保證金(增加)/減少             |       | (1,792)        | 6,792          |
| 已付利息                     |       | (125)          | (269)          |
| 新增計息借款                   |       | 2,000          | -              |
| 償還計息借款                   |       | (7,600)        | (1,000)        |
| 購買非控股權益                  |       | (200)          | (5,280)        |
| 普通股購回                    |       | (575,327)      | (248,028)      |
| 行使購股權的所得款項               |       | -*             | -*             |
| 受限制現金減少                  |       | -              | 156,665        |
| 融資活動所用現金流量淨額             |       | (727,655)      | (240,968)      |
| <b>現金及現金等價物增加/(減少)淨額</b> |       |                |                |
| 年初現金及現金等價物               |       | 1,375,448      | 2,715,285      |
| 外匯匯率變動的影響淨額              |       | (21,352)       | 9,469          |
| 年末現金及現金等價物               |       | 1,923,850      | 1,375,448      |
| <b>現金及現金等價物結餘分析</b>      |       |                |                |
| 銀行及手頭現金                  | 27    | 1,114,740      | 1,151,889      |
| 原到期日在三個月內的定期存款           | 27    | 809,110        | 223,559        |
| 綜合現金流量表中呈列的現金及現金等價物      |       | 1,923,850      | 1,375,448      |

\* 人民幣1,000元以下

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 1. 公司資料

途虎養車股份有限公司(「本公司」)於2019年7月8日在開曼群島註冊成立。本公司的註冊地址位於PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands。

本公司為一家投資控股公司。於本年度，本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)主要通過「途虎養車」應用程序、其網站及微信小程序等線上界面在中華人民共和國(以下簡稱「中國」)向消費者提供汽車產品和服務。

## 有關附屬公司的資料

本公司主要附屬公司的詳情如下：

| 名稱                           | 註冊成立／<br>註冊地點及日期<br>以及營業地點 | 已發行普通股／<br>註冊股本       | 本公司應佔權益百分比 |      | 主營業務    |
|------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------|------|---------|
|                              |                            |                       | 直接         | 間接   |         |
| Beginner Investment Limited  | 英屬維爾京群島<br>2019年7月17日      | 50,000美元              | 100%       | -    | 投資控股    |
| TUHU Car (Hong Kong) Limited | 香港2019年7月29日               | 10,000美元              | -          | 100% | 投資控股    |
| Helicia (Hong Kong) Limited  | 香港2022年1月18日               | -                     | -          | 100% | 投資控股    |
| 上海息壤信息技術有限公司*                | 中國／中國內地<br>2019年9月2日       | 人民幣<br>6,020,000,000元 | -          | 100% | 投資控股    |
| 上海闌途信息技術有限公司*                | 中國／中國內地<br>2014年6月26日      | 人民幣<br>6,000,000,000元 | -          | 100% | 汽車產品和服務 |
| 上海途閱信息技術有限公司*                | 中國／中國內地<br>2023年9月14日      | 人民幣<br>50,000,000元    | -          | 100% | 汽車產品和服務 |
| 上海紫途電子商務有限公司*                | 中國／中國內地<br>2014年4月18日      | 人民幣<br>2,100,000,000元 | -          | 100% | 汽車產品和服務 |
| 上海刊明廣告有限公司*                  | 中國／中國內地<br>2017年2月23日      | 人民幣<br>81,000,000元    | -          | 100% | 提供廣告服務  |
| 途虎養車(上海)汽車服務有限公司*            | 中國／中國內地<br>2018年10月9日      | 人民幣<br>20,000,000元    | -          | 100% | 門店網絡管理  |
| 廣州增城紫闌電子商務有限公司*              | 中國／中國內地<br>2022年1月16日      | 20,000,000美元          | -          | 100% | 倉儲及供應鏈  |

\* 該等實體為於中國成立的有限公司。

上表載列本公司的附屬公司資料，各董事認為，有關附屬公司對本年度的業績具重大影響或構成本集團資產淨值的重大部分。董事認為，倘詳列其他附屬公司的資料將會使有關資料過於冗長。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策

### 2.1 編製基準

該等財務報表乃根據國際財務報告會計準則(包括由國際會計準則理事會(「國際會計準則理事會」)批准的所有國際財務報告準則及詮釋)及香港公司條例的披露規定編製。該等財務報表乃根據歷史成本法編製,惟以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及負債以及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產除外,其已按照公允價值進行計量。除另有說明外,該等財務報表以人民幣(「人民幣」)呈列,且所有數值均已約整至最接近的千位。

比較財務報表內若干項目及結餘重新呈列,以與本年度的財務報表呈列一致。

#### 綜合基準

綜合財務報表包括本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)截至2025年12月31日止年度的財務報表。附屬公司為本公司直接或間接控制的實體(包括結構性實體)。若本集團可藉對投資對象的參與而獲得或有權獲得可變回報,且有能力通過其對投資對象的權力(如給予本集團當前能力以指示投資對象進行有關活動的現有權利)而影響有關回報,則本集團對該投資對象具有控制權。

一般情況下推定多數投票權形成控制權。當本公司擁有投資對象少於多數的投票權或類似權利時,本集團在評估其是否對投資對象擁有權力時考慮所有相關事實及情況,包括:

- (a) 與投資對象其他投票持有人的合約安排;
- (b) 因其他合約安排而產生的權利;及
- (c) 本集團的投票權及潛在投票權。

附屬公司的財務報表採用與本公司一致的會計政策及相同的報告期間編製。附屬公司業績自本集團獲得控制權之日起綜合入賬,並一直綜合入賬直至有關控制權終止當日止。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.1 編製基準(續)

#### 綜合基準(續)

損益及其他全面收益的各組成部分歸屬於本集團的母公司擁有人及非控股權益，即使由此引致非控股權益結餘為虧絀。有關本集團成員公司之間交易的所有集團內資產、負債、權益、收益、開支及現金流量均在綜合入賬時全數對銷。

若有事實及情況顯示上述控制權三個要素中一個或以上的要素發生變動，本集團會重新評估是否對投資對象擁有控制權。附屬公司的所有權權益變動(不涉及失去控制權)按權益交易方式入賬。

若本集團失去一家附屬公司的控制權，則本集團終止確認相關資產(包括商譽)、負債、非控股權益及其他權益組成部分，而由此產生的任何收益或虧損均於損益中確認。任何保留的投資按公允價值確認。

### 2.2 會計政策及披露變動

本集團已於本年度財務報表中首次採納國際會計準則第21號(修訂本) *缺乏可兌換性*。本集團並無提早採納任何已頒佈但尚未生效的其他準則或修訂。

國際會計準則第21號(修訂本)訂明實體應如何評估某種貨幣是否可兌換為另一種貨幣，以及在缺乏可兌換性的情況下，實體應如何估計於計量日期的即期匯率。修訂本要求披露資料以讓財務報表使用者能夠了解貨幣不可兌換的影響。由於本集團交易的貨幣及海外附屬公司、合營企業及聯營公司換算為本集團呈列貨幣的功能貨幣均可兌換，故相關修訂對本集團的財務報表並無任何影響。

此外，國際會計準則理事會已就國際財務報告準則第7號、國際財務報告準則第18號、國際會計準則第1號、國際會計準則第8號、國際會計準則第36號及國際會計準則第37號中有關*財務報表中的不確定性披露*發佈說明性實例修訂本，在相應的國際財務報告準則會計準則中增加說明性實例。該等實例反映了相應的國際財務報告準則會計準則中使用氣候相關實例呈報財務報表中不確定性影響的現有要求。因此，該等修訂並無生效日期或過渡性條文。本集團已考慮該等說明性實例的指引，且該等修訂對本集團的財務報表並無任何影響。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告會計準則

本集團並未於該等財務報表內應用下列已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂國際財務報告會計準則。本集團擬於該等新訂及經修訂國際財務報告會計準則生效時予以應用(如適用)。

|                              |  |
|------------------------------|--|
| 國際財務報告準則第18號                 | 財務報表的呈列及披露 <sup>2</sup>  |
| 國際財務報告準則第19號及其修訂本            | 非公共受託責任之附屬公司：披露 <sup>2</sup>   |
| 國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本) | 金融工具分類及計量(修訂本) <sup>1</sup>  |
| 國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本) | 涉及依賴自然能源生產電力的合同 <sup>1</sup>   |
| 國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號(修訂本) | 投資者與其聯營公司或合營企業之間的資產出售或注資 <sup>3</sup>                                      |
| 國際會計準則第21號(修訂本)              | 換算為惡性通貨膨脹的呈列貨幣 <sup>2</sup>  |
| 國際財務報告會計準則的年度改進 – 第11冊       | 國際財務報告準則第1號、國際財務報告準則第7號、國際財務報告準則第9號、國際財務報告準則第10號及國際會計準則第7號之修訂 <sup>1</sup> |

<sup>1</sup> 於2026年1月1日或之後開始的年度期間生效

<sup>2</sup> 於2027年1月1日或之後開始的年度／報告期間生效

<sup>3</sup> 尚未釐定強制生效日期，惟可供採納

預期將適用於本集團之該等國際財務報告會計準則之其他資料載列於下文。

國際財務報告準則第18號取代國際會計準則第1號財務報表的呈列。儘管國際會計準則第1號的多個部分已被繼承並作出有限變動，但國際財務報告準則第18號對損益表內的呈列方式引入新規定，包括指定總計及小計。實體須將損益表內的所有收入及開支分類為五個類別之一：經營、投資、融資、所得稅及已終止經營業務，並呈列兩個新界定的小計。其亦規定在單一附註中披露管理層界定的績效指標，並對主要財務報表及附註中的組合(總計及分類)及資訊位置提出更高的規定。之前包含在國際會計準則第1號的部分規定已移至國際會計準則第8號會計政策、會計估計變動及錯誤，並重新命名為國際會計準則第8號財務報表的編製基準。由於國際財務報告準則第18號的頒佈，國際會計準則第7號現金流量表、國際會計準則第33號每股盈利及國際會計準則第34號中期財務報告已作出有限但廣泛適用的修訂。此外，其他國際財務報告會計準則亦有輕微相應修訂。國際財務報告準則第18號及其他國際財務報告會計準則的相應修訂於2027年1月1日或之後開始的年度期間生效，並可提早應用。本集團須追溯應用。本集團現正分析新規定及評估國際財務報告準則第18號對本集團財務報表的呈列及披露的影響。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告會計準則(續)

國際財務報告準則第19號允許合資格實體選擇應用精簡披露規定，同時仍應用其他國際財務報告會計準則中的確認、計量及呈列規定。為符合資格，於報告期末，實體必須為國際財務報告準則第10號綜合財務報表所界定之附屬公司，無公眾問責性且須有一個編製符合國際財務報告會計準則的綜合財務報表供公眾使用之母公司(最終或中間公司)。國際財務報告準則第19號於2025年作出修訂，以(i)從國際財務報告準則第19號刪除披露目標；(ii)減少與供應商融資安排及特定類別金融負債相關的披露規定；及(iii)將與管理層界定的表現衡量指標相關的披露規定替換為相互參照國際財務報告準則第18號採用該等指標的實體。允許提早應用。由於本公司為上市公司，其不符合資格選擇應用國際財務報告準則第19號及其修訂。本公司若干附屬公司正在考慮應用國際財務報告準則第19號及其修訂以編製其特定財務報表。

國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本)金融工具分類及計量(修訂本)闡明終止確認財務資產或財務負債之日期，並引入一項會計政策選擇，即在符合特定條件情況下，終止確認於結算日前透過電子付款系統結算之財務負債。修訂闡明如何評估具有環境、社會及管治以及其他類似或然特徵的財務資產的合約現金流量特徵。此外，修訂闡明具有無追索權特徵的財務資產及合約掛鈎工具的分類要求。修訂亦包括指定按公平價值計入其他全面收益之股本工具投資及具有或然特徵之金融工具之額外披露。修訂應追溯應用，並於首次應用日期對期初保留溢利(或權益的其他組成部分)進行調整。過往期間毋須重列，且僅可在不須預知的情況下重列。允許同時提早應用所有修訂或僅提早應用與財務資產分類相關的修訂。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何重大影響。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告會計準則(續)

國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本)涉及依賴自然能源生產電力的合同澄清了範圍內合同中「自用」的適用要求，並修改了將該合同作為現金流套期保值關係中的套期工具處理的指定要求。該等修訂還包括額外的披露，以使財務報表使用者能夠了解這些合同對企業財務業績和未來現金流的影響。該等修訂中與自用豁免有關的規定應追溯適用。過往期間毋須重列，且僅可在不須預知的情況下重列。自首次適用之日起，與套期會計相關的修訂應前瞻性地適用於指定的新套期關係。允許提前適用。國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本)應同時適用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表產生任何重大影響。

國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號(修訂本)解決國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號之間有關投資者與其聯營公司或合營企業之間的資產出售或注資兩者規定的不一致性。該等修訂規定，當資產出售或注資構成一項業務時，須全數確認下游交易產生之收益或虧損。當交易涉及不構成一項業務之資產時，由該交易產生之收益或虧損於該投資者之損益內確認，惟僅以不相關投資者於該聯營公司或合營企業之權益為限。該等修訂將前瞻應用。國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號(修訂本)的以往強制生效日期已由國際會計準則理事會剔除。然而，該等修訂現時可供採用。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告會計準則(續)

國際會計準則第21號(修訂本)換算為惡性通貨膨脹的呈列貨幣規定，須按期末匯率將非惡性通貨膨脹功能貨幣換算為惡性通貨膨脹呈列貨幣。該等修訂亦規定，若實體的功能貨幣及呈列貨幣均為惡性通貨膨脹經濟中的貨幣，則須根據國際會計準則第29號惡性通貨膨脹經濟中的財務報告第34段，對功能貨幣屬非惡性通貨膨脹經濟中的貨幣之境外業務比較數字採用一般價格指數進行重列。該等修訂引入若干額外披露要求。允許提前應用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何重大影響。

國際財務報告會計準則的年度改進 – 第11冊載列國際財務報告準則第1號、國際財務報告準則第7號(及隨附國際財務報告準則第7號實施指引)、國際財務報告準則第9號、國際財務報告準則第10號及國際會計準則第7號之修訂。預期適用於本集團的修訂詳情如下：

- 國際財務報告準則第7號金融工具：披露：該等修訂已更新國際財務報告準則第7號第B38段及國際財務報告準則第7號實施指引第IG1、IG14及IG20B段之若干措辭，以簡化或達致與該準則其他段落及／或其他準則所用概念及詞彙一致。此外，該等修訂闡明國際財務報告準則第7號實施指引未必全面詳盡提供國際財務報告準則第7號之引用段落之所有規定，亦無產生額外規定。該等修訂允許提早應用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何重大影響。
- 國際財務報告準則第9號金融工具：該等修訂闡明，當承租人根據國際財務報告準則第9號釐定租賃負債已終止時，承租人須應用國際財務報告準則第9號第3.3.3段，並在損益中確認所產生之任何收益或虧損。然而，該等修訂並未處理承租人如何區分國際財務報告準則第16號所界定的租賃修訂與根據國際財務報告準則第9號終止租賃負債。此外，該等修訂已更新國際財務報告準則第9號第5.1.3段及國際財務報告準則第9號附錄A的若干措辭，以消除潛在混淆。允許提早應用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表產生任何重大影響。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告會計準則(續)

- 國際財務報告準則第10號綜合財務報表：該等修訂闡明國際財務報告準則第10號第B74段所述的關係僅是投資者與作為投資者實際代理的其他各方之間可能存在的各種關係的一個例子，從而消除與國際財務報告準則第10號第B73段規定的不一致之處。該等修訂允許提早應用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何重大影響。
- 國際會計準則第7號現金流量表：該等修訂先前刪除國際會計準則第7號第37段「成本法」的定義，並以「按成本」一詞取代「成本法」。該等修訂允許提早應用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何影響。

### 2.4 重大會計政策

#### 於聯營公司及合營企業的投資

聯營公司為本集團長期持有其一般不少於20%的股本投票權，並可對其行使重大影響力的實體。重大影響力指的是參與投資對象的財務和經營決策的權力，但不是控制或共同控制該等決策的權力。

合營企業指一項合營安排，對安排擁有共同控制權的訂約方據此對合營企業的資產淨值擁有權利。共同控制權是指按照相關約定對某項安排所共有的控制，該權利僅在相關活動須經分享控制權的參與方一致同意後才能決策的情況方會存在。

本集團於聯營公司及合營企業的投資乃採用權益會計法按本集團應佔的資產淨值減任何減值虧損後，在綜合財務狀況表中列賬。

本集團應佔聯營公司及合營企業的收購後業績及其他全面收益乃分別計入綜合損益及綜合其他全面收益表。此外，當聯營公司或合營企業的權益內直接確認一項變動，則本集團在適當情況下會在綜合權益變動表確認其應佔的變動金額。本集團與其聯營公司或合營企業交易的未變現收益及虧損按本集團於該聯營公司或合營企業的投資對銷，惟未變現虧損提供已轉讓資產減值的憑證則除外。收購聯營公司或合營企業所產生的商譽列為本集團於聯營公司或合營企業的投資之一部分。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 於聯營公司及合營企業的投資(續)

倘於聯營公司的投資轉變為合營企業的投資或出現相反情況，保留權益不會重新計量。反之，該投資繼續採用權益法核算。在所有其他情況下，失去對聯營公司的重大影響力或對合營企業的共同控制後，本集團以公允價值計量及確認任何保留投資。失去重大影響力或共同控制時，聯營公司或合營企業的賬面值與保留投資及出售所得款項的公允價值之間的任何差異於損益確認。

倘於聯營公司或合營企業的投資被歸類為持作出售，則根據國際財務報告準則第5號持作出售之非流動資產及已終止經營業務入賬。

#### 業務合併及商譽

業務合併以收購法入賬。所轉讓的對價按收購日期的公允價值計量，而公允價值為本集團所轉讓資產於收購日期的公允價值、本集團向被收購方原擁有人承擔的負債及本集團為交換被收購方的控制權而發行的股本權益的總和。於各業務合併中，本集團選擇是否以公允價值或應佔比例的被收購方可識別資產淨值計量於被收購方的非控股權益。非控股權益的所有其他組成部分以公允價值計量。收購相關成本於產生時列為開支。

若所購得的一組活動及資產包括一項投入及一個實質性的過程且兩者共同對創造產出的能力作出重大貢獻，則本集團釐定其收購一項業務。

當本集團收購一項業務時，會根據合約條款、於收購日期的經濟環境及相關條件，評估所承擔的金融資產及負債，以作出適合的分類及指定，其中包括將被收購方主合約中的嵌入式衍生工具進行分離。

收購方將轉讓的或然對價按收購日期的公允價值確認。分類為資產或負債的或然對價以公允價值計量，公允價值變動於損益確認。分類為權益的或然對價不會重新計量，而其後結算於權益中入賬。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 業務合併及商譽(續)

商譽初始按成本計量，即已轉讓總對價、已確認非控股權益及本集團先前持有的被收購方股本權益的任何公允價值總額，超逾所收購可識別資產及所承擔負債的數額。

初始確認後，商譽按成本減任何累計減值虧損計量。商譽每年會作減值測試，若有事件或情況變化顯示賬面值可能減值，則會更頻密地進行測試。本集團於每年的12月31日檢測商譽有否減值。就減值測試而言，於業務合併所收購的商譽，乃自收購日期起分配至預期於合併的協同效益中受惠的本集團各現金產生單位或現金產生單位組別，而不論本集團其他資產或負債有否轉撥至該等單位或單位組別。

減值按對與商譽有關的現金產生單位(現金產生單位組別)可收回金額進行的評估釐定。倘現金產生單位(現金產生單位組別)的可收回金額少於其賬面值，則確認減值虧損。就商譽確認的減值虧損不會於隨後期間撥回。

倘商譽已被劃撥至現金產生單位(或現金產生單位組別)且該單位內的部分業務被出售，則於釐定出售業務的收益或虧損時，與出售業務相關的商譽將計入該業務的賬面值內。於該等情況下出售的商譽將以出售業務和保留的現金產生單位部分相對價值為基礎作計量。

#### 公允價值計量

本集團於各報告期間末以公允價值計量若干金融資產及金融負債。公允價值為市場參與者之間於計量日期在有序交易中出售資產所收取的價格或轉讓負債所支付的價格。公允價值計量乃根據假設出售資產或轉讓負債的交易於資產或負債主要市場或(在無主要市場情況下)最具優勢市場進行而作出。主要或最具優勢市場須為本集團可進入的市場。資產或負債的公允價值乃使用市場參與者於資產或負債定價時將使用的假設並假設市場參與者以最佳經濟利益行事計量。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 公允價值計量(續)

非金融資產的公允價值計量須計及市場參與者能自最大限度使用該資產達致最佳用途，或將該資產出售予將最大限度使用該資產達致最佳用途的其他市場參與者所產生的經濟效益的能力。

本集團採納適用於不同情況且具備充分數據以供計量公允價值的估值方法，以盡量使用相關可觀察輸入數據及盡量減少使用不可觀察輸入數據。

於財務報表計量或披露公允價值之所有資產及負債，均根據對公允價值計量整體而言屬重要之最低層輸入數據在下述公允價值等級架構內進行分類：

- 第一級 — 基於相同資產或負債於活躍市場的報價(未經調整)
- 第二級 — 基於對公允價值計量而言屬重大的可觀察(直接或間接)最低層輸入數據的估值方法
- 第三級 — 基於對公允價值計量而言屬重大的不可觀察最低層輸入數據的估值方法

就按經常性基準於財務資料確認之資產及負債而言，本集團於每個報告期間末通過重新評估分類(基於對公允價值計量整體而言屬重大之最低層輸入數據)以決定等級架構內各級之間是否有轉移。

#### 非金融資產減值

如有跡象表明出現減值或須對資產進行年度減值測試(存貨、遞延稅項資產及非流動資產除外)，則對該資產的可收回金額進行預測。資產的可收回金額乃按該資產或現金產生單位的使用價值及其公允價值(以較高者為準)減出售成本計算，並就個別資產而確定，除非有關資產沒有產生在很大程度上獨立於其他資產或資產組別的現金流入，在此情況下，可收回金額就資產所屬的現金產生單位而確定。於測試現金產生單位減值時，企業資產(例如總部大樓)的部分賬面金額，在合理及一致的基礎上，被分配至個別現金產生單位，否則將分配到最小的現金產生單位組別。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 非金融資產減值(續)

減值虧損僅在資產賬面值超出其可收回金額時予以確認。評估使用價值時，預測未來現金流量乃以反映貨幣時間價值的現時市場評估及資產特定風險的除稅前貼現率貼現至其現值。減值虧損於產生期間自損益表中與減值資產功能一致的開支類別扣除。

於各報告期間末會評估是否有跡象表明先前確認的減值虧損可能不再存在或有所減少。如有該等跡象，則會預測可收回金額。只有在用以釐定資產(商譽除外)的可收回金額的預測出現變動時，方會撥回該資產過往已確認的減值虧損，但撥回的金額不可超逾過往年度並無就該項資產確認減值虧損而釐定的賬面值(扣除任何折舊／攤銷)。減值虧損的撥回乃於其產生期間計入損益表。

#### 關聯方

倘屬以下人士，則會被視為與本集團有關聯：

- (a) 有關方為一名人士或該人士之關係密切家庭成員，而該人士
  - (i) 控制或共同控制本集團；
  - (ii) 對本集團有重大影響力；或
  - (iii) 為本集團或本集團母公司的其中一名主要管理層人員；

或

- (b) 倘該方為符合下列任何條件的實體：
  - (i) 該實體與本集團屬同一集團之成員公司；
  - (ii) 該實體為另一家實體的聯營公司或合營企業(或另一家實體的母公司、附屬公司或同系附屬公司)；
  - (iii) 該實體與本集團均為同一第三方的合營企業；
  - (iv) 該實體為第三方實體的合營企業，而另一家實體則為該第三方實體的聯營公司；

**財務報表附註**

截至2025年12月31日止年度

**2. 會計政策(續)****2.4 重大會計政策(續)****關聯方(續)**

- (v) 該實體為就本集團或與本集團有關聯實體的僱員利益設立的離職福利計劃；
- (vi) 該實體受(a)項所界定人士控制或共同控制；
- (vii) 於(a)(i)項所界定人士對該實體有重大影響力或屬該實體(或該實體的母公司)主要管理層成員；及
- (viii) 該實體或該實體所屬集團之任何成員，向本集團或本集團之母公司提供主要管理人員服務。

**物業、廠房及設備以及折舊**

除在建工程外，物業、廠房及設備按成本減累計折舊及任何減值虧損列賬。物業、廠房及設備項目之成本包括其購買價及使資產達致營運狀況及地點以作擬定用途之任何直接應佔成本。

物業、廠房及設備項目投入運作後產生之開支，如維修及保養費用等，一般於產生期間自損益表扣除。在符合確認條件的情況下，主要檢查之開支於資產的賬面值資本化作為重置。倘物業、廠房及設備之主要部分須分期替換，本集團會確認該等部分為有特定使用年期之個別資產並對其作出相應折舊。

折舊乃按以直線法將每項物業、廠房及設備項目之成本於預測可使用年期撇銷至其剩餘價值計算。就此採用之主要年率如下：

| 類別      | 預測可使用年期         | 預測<br>剩餘價值 |
|---------|-----------------|------------|
| 樓宇      | 20年             | 5%         |
| 機器      | 2至5年            | 5%         |
| 汽車      | 3至5年            | 5%         |
| 傢私及固定裝置 | 2至5年            | 5%         |
| 租賃物業裝修  | 租賃期限及預測可使用年期較短者 | 0%         |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 物業、廠房及設備以及折舊(續)

倘物業、廠房及設備項目各部分具有不同可使用年期，有關項目之成本乃按合理基準分配至各部分，而各部分將分別折舊。剩餘價值、可使用年期及折舊方法至少於各財政年度結束時檢討及調整(倘適用)。

物業、廠房及設備項目包括任何已初始確認之重大部分於出售時或預期使用或出售不會產生任何日後經濟利益時終止確認。於資產終止確認之年度因出售或報廢而在損益表確認之任何收益或虧損，乃有關資產之出售所得款項淨額與賬面值之間的差額。

在建工程按成本減任何減值虧損列賬，及並無折舊。在建工程於竣工準備使用時重新分類至物業、廠房及設備的適合類別。

#### 無形資產(商譽除外)

單獨收購的無形資產初始確認時按成本計量。於業務合併中購入的無形資產的成本為收購當日的公允價值。無形資產的可使用年期被評定為有限期或無限期。具有有限年期的無形資產其後按可使用經濟年期攤銷，並於該無形資產出現可能減值的跡象時作減值評估。具有有限可使用年期的無形資產的攤銷年期及攤銷方法至少於每個財政年度結束時進行檢討。

無固定可使用年期的無形資產每年個別或按現金產生單位級別測試減值。該等無形資產不予攤銷。無固定年期的無形資產之可使用年期每年進行檢討，以釐定無限年期評估是否繼續得到支持。如否，則將可使用年期評估由無限至有限的變動按前瞻性基準入賬。無形資產於出售時或當預期使用或出售將不會產生未來經濟利益時終止確認。於終止確認該資產時產生的任何收益或虧損(以出售所得款項淨額與該資產的賬面值間之差額計算)乃計入損益表。

#### 軟件

軟件按成本減任何減值虧損列賬，並按3至10年估計可使用年期以直線法攤銷。

#### 許可證

許可證為保險經紀許可證及運輸許可證。由於延期成本低且資產可無限期使用，故保險經紀許可證具有無限可使用年期。保險經紀許可證以成本減任何減值虧損列賬。運輸許可證按成本減任何減值虧損列賬，並按3年估計可使用年期以直線法攤銷。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 無形資產(商譽除外)(續)

##### 研發成本

所有研發成本在產生時於損益表扣除。

開發新產品項目所產生的開支僅在本集團能夠展示其在技術上能夠完成無形資產以供使用或出售、其完成資產的意向並能夠加以使用或將之出售、資產如何產生未來經濟利益、有足夠資源以完成項目並且有能力可靠地計量開發期間的開支之情況下，才會資本化。未能符合此等條件的產品開發開支於產生時列作開支。

##### 租賃

本集團於合約開始時評估合約是否為或包含租賃。倘合約為換取對價而給予在若干時段內控制使用已識別資產之權利，則該合約為租賃或包含租賃。

##### 本集團作為承租人

本集團對所有租賃(惟短期租賃除外)採取單一確認及計量方法。本集團確認作出租賃付款的租賃負債及代表使用相關資產權利的使用權資產。

#### (a) 使用權資產

使用權資產於租賃開始日期確認(即相關資產可供使用日)。使用權資產按成本減累計折舊及任何減值虧損計量，並就任何重新計量租賃負債作出調整。使用權資產的成本包括已確認之租賃負債金額、已產生之初始直接成本以及於開始日期或之前作出的租賃付款減已收取之任何租賃優惠。使用權資產於以下租期及資產估計可使用年期(以較短者為準)內按直線法折舊。

|       |        |
|-------|--------|
| 租賃土地  | 40至50年 |
| 廠房及機器 | 2至10年  |

如於租期結束時租賃資產的所有權轉讓予本集團或成本反映購買選擇權的行使，則使用資產的估計可使用年期計算折舊。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 租賃(續)

#### 本集團作為承租人(續)

#### (b) 租賃負債

租賃負債於租賃開始日期按於租賃期內作出之租賃付款現值確認。租賃付款包括固定付款(包括實質固定付款)減任何應收租賃優惠、基於指數或利率的可變租賃付款及剩餘價值擔保下的預期應付款項。租賃付款亦包括合理確定本集團將行使的購買選擇權的行使價,以及支付終止租賃的罰款(倘租賃條款反映本集團行使選擇權終止租賃)。並非依賴於指數或利率的可變租賃付款在觸發付款的事件或條件發生的期間內確認為開支。

於計算租賃付款現值時,倘租賃中所隱含的利率不易釐定,本集團則使用於租賃開始日期的增量借貸利率。於開始日期後,租賃負債金額會增加,以反映利息增加及就所付租賃付款作出調減。此外,倘出現修改、租期變動、租賃付款變動(例如指數或比率變動所產生的未來租賃付款變動)或購買相關資產之選擇權的評估變更,租賃負債的賬面值將予以重新計量。

#### (c) 短期租賃及低價值資產租賃

本集團將短期機器及設備租賃(即自租賃開始日期起計租期為12個月或以下,且不包含購買選擇權的租賃)確認豁免應用短期租賃。低價值資產租賃的豁免確認亦應用於被視為低價值的辦公設備租賃。

當本集團就低價值資產訂立租賃時,本集團按逐項租賃基準決定是否將租賃資本化。

短期租賃及低價值資產的租賃付款在租期內按直線法確認為開支。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 租賃(續)

#### 本集團作為承租人(續)

#### (c) 短期租賃及低價值資產租賃(續)

在開始日期之後，租賃負債的金額會增加，以反映利息的增加，並因預期租賃付款而減少。租賃付款與減少租賃負債賬面值的租賃付款之間的任何差額在損益中確認。

#### 投資及其他金融資產

#### 初始確認及計量

金融資產於初始確認時分類為其後按攤銷成本計量、按以公允價值計量且其變動計入其他全面收益及以公允價值計量且其變動計入損益。

初始確認時的金融資產分類取決於金融資產的合約現金流量特徵以及本集團管理彼等的業務模式。除並不包含顯著的融資組成部分或本集團已就此應用實務中的簡易處理方法不調整顯著融資組成部分的影響之貿易應收款項外，本集團初始以其公允價值加上(倘金融資產並非按以公允價值計量且其變動計入損益計量)交易成本計量金融資產。並不包含顯著的融資組成部分或本集團已就此應用實務中的簡易處理方法之貿易應收款項，乃根據下文「收入確認」所載之政策按國際財務報告準則第15號釐定之交易價格計量。

為使金融資產按攤銷成本或按以公允價值計量且其變動計入其他全面收益進行分類及計量，需就未償還本金產生純粹支付本金及利息(「純粹支付本金及利息」)之現金流量。現金流量並非純粹支付本金及利息之金融資產，不論其業務模式如何，均按以公允價值計量且其變動計入損益進行分類及計量。

本集團管理金融資產的業務模式指其如何管理其金融資產以產生現金流量。業務模式確定現金流量是否來自收集合約現金流量、出售金融資產，或兩者兼有。按攤銷成本分類及計量的金融資產於旨在持有金融資產以收取合約現金流量的業務模式中持有，而以公允價值計量且其變動計入其他全面收益進行分類及計量的金融資產於旨在同時持有金融資產以收取合約現金流量及出售的業務模式中持有。並非於上述業務模式中持有的金融資產按以公允價值計量且其變動計入損益進行分類及計量。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 投資及其他金融資產(續)

##### 初始確認及計量(續)

購買或出售按照市場規定或慣例須在一段期限內進行資產交付的金融資產於交易日(即本集團承諾購買或出售該資產之日)確認。

##### 後續計量

金融資產的後續計量取決於其如下分類：

##### 按攤銷成本計量的金融資產(債務工具)

按攤銷成本計量的金融資產其後使用實際利率法計量，並可能出現減值。當資產終止確認、修訂或減值時，收益或虧損於損益表中確認。

##### 指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(股權投資)

於初始確認時，本集團可選擇於股權投資符合國際會計準則第32號金融工具：呈列項下的股權定義且並非持作買賣時，將其股權投資不可撤回地分類為指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資。分類乃按個別工具基準釐定。

該等金融資產的收益及虧損概不會被重新計入損益表。當確立支付權時，股息於損益表中確認為其他收入，惟當本集團於作為收回金融資產一部分成本的所得款項中獲益時則除外，於此等情況下，該等收益於其他全面收益入賬。指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資毋須進行減值評估。

##### 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產以公允價值於財務狀況表列賬，而公允價值變動淨額於損益表中確認。

該類別包括本集團並無不可撤回地選擇按以公允價值計量且其變動計入其他全面收益進行分類的股權投資。分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的股權投資股息在支付權確立時亦於損益表中確認為其他收入。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 終止確認金融資產

金融資產(或(如適用)金融資產的一部分或一組同類金融資產的一部分)主要於下列情況下終止確認(即自本集團綜合財務狀況表移除):

- 從資產收取現金流量的權利已屆滿;或
- 本集團已根據「過手」安排轉讓從資產收取其現金流量的權利,或已承擔向第三方無重大延誤全額支付所收現金流量的責任;及(a)本集團已轉讓資產的絕大部分風險及回報,或(b)本集團雖未轉讓或保留資產的絕大部分風險及回報,但已轉讓資產的控制權。

倘本集團已轉讓從資產收取現金流量的權利或訂立過手安排,則評估有否保留資產所有權的風險和回報及保留程度。倘本集團並無轉讓或保留資產的絕大部分風險及回報,亦無轉讓資產控制權,本集團以本集團持續參與程度為限繼續確認所轉讓資產。在該情況下,本集團亦確認相關負債。已轉讓資產及相關負債根據反映本集團所保留權利及責任的基準計量。

對於以擔保形式對已轉讓資產進行的持續參與,按資產原賬面值與本集團可能須償還對價上限兩者間的較低者計量。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 金融資產減值

本集團就並非按以公允價值計量且其變動計入損益持有的所有債務工具確認預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)撥備。預期信貸虧損乃基於根據合約到期的合約現金流量與本集團預期收取並按原始實際利率的概約利率折現的所有現金流量之間的差額釐定。預期現金流量將包括出售所持抵押品或合約條款所包含的其他信貸升級措施所得的現金流量。

#### 一般法

預期信貸虧損分兩個階段確認。就首次確認以來信貸風險並無大幅增加的信貸敞口而言，會為未來12個月(12個月預期信貸虧損)可能發生的違約事件所產生的信貸虧損計提預期信貸虧損撥備。就初始確認以來信貸風險大幅增加的信貸敞口而言，須就預期於敞口的餘下年期產生的信貸虧損計提虧損撥備，不論違約的時間(全期預期信貸虧損)。

本集團於各報告日期評估相關金融工具的信貸風險自初始確認後是否已顯著增加。在進行有關評估時，本集團會就金融工具於報告日期發生違約的風險與金融工具於初始確認當日發生違約的風險進行比較及會考慮合理且可靠並毋須付出不必要的成本或努力即可獲得的資料，包括過往及前瞻性的資料。

本集團認為，倘合約付款已逾期還款90天，則金融資產違約。然而，在若干情況下，倘內部或外部資料反映，在計及本集團持有的任何信貸提升措施前，本集團不大可能悉數收到未償還合約款項，則本集團亦可認為金融資產違約。倘無法合理預期收回合約現金流量，則撤銷金融資產。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 金融資產減值(續)

##### 一般法(續)

以攤銷成本計量的金融資產需根據一般法予以減值，並按以下為計量預期信貸虧損的階段分類，惟應用簡化法(於下文詳述)的貿易應收款項除外。

- 第1階段 — 信貸風險自初始確認以來並未出現顯著增加的金融工具，虧損撥備按12個月預期信貸虧損計量
- 第2階段 — 信貸風險自初始確認以來出現顯著增加但並非信貸減值金融資產的金融工具，虧損撥備按全期預期信貸虧損計量
- 第3階段 — 於報告日期已出現信貸減值(並非購買或原信貸減值)的金融資產，虧損撥備按全期預期信貸虧損計量

##### 簡化法

對於並未包含重大融資成分的貿易應收款項而言，或當本集團應用不調整重大融資成分影響的實際權宜方法時，本集團應用簡化法計算預期信貸虧損。根據簡化法，本集團並無追蹤信貸風險的變化，反而於各報告日期根據全期預期信貸虧損確認虧損撥備。本集團已根據其過往信貸虧損經驗，建立撥備矩陣，並就債務人及經濟環境的特定前瞻性因素作出調整。

#### 金融負債

##### 初步確認及計量

金融負債於初始確認時分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債、貸款及借款或應付款項(視適用情況而定)。

所有金融負債初始以公允價值確認，而若為貸款及借款以及應付款項，則須扣除直接應佔交易成本。

本集團的金融負債包括貿易應付款項及應付票據、其他應付款項及應計費用、計息借款及其他非流動負債。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 金融負債(續)

##### 後續計量

金融負債後續按其分類計量如下：

##### 按攤銷成本計量的金融負債(貿易及其他應付款項以及借款)

初次確認後，貿易應付款項、應付票據及其他應付款項及計息借款其後採用實際利率法按攤銷成本計量，惟倘貼現影響並不重大，則按成本列賬。收益及虧損於負債終止確認時通過實際利率攤銷程序在損益表中確認。

在計算攤銷成本時，會考量收購產生的任何折價或溢價以及屬於實際利率組成部分的費用或成本。實際利率攤銷計入損益表的融資成本內。

##### 終止確認金融負債

當相關負債的責任被解除或取消或屆滿，即終止確認金融負債。

當現有金融負債以同一貸款人按顯著不同的條款提供的另一項金融負債所取代，或對現有負債的條款作出重大修訂，此類交換或修訂被視為終止確認原有負債及確認新負債，有關賬面值之間的差額於損益表中確認。

##### 抵銷金融工具

在現時存在一項可強制執行的合法權利以抵銷已確認金額，且亦有意以淨額結算或同時變現資產及清償負債的情況下，金融資產及金融負債方可予抵銷，並將淨額列入財務狀況表內。

##### 庫存股份

本公司或本集團購回及持有本身的權益工具(庫存股份)按成本直接於權益確認。因購買、出售、發行或註銷本集團本身的權益工具產生的收益或虧損不會在損益表確認。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 存貨

存貨按成本與可變現淨值的較低者列賬。成本乃按先進先出基準釐定而可變現淨值是根據預測售價扣除直至完成及出售將產生的任何預測成本計算。

#### 現金及現金等價物

財務狀況表內的現金及現金等價物包括銀行及手頭現金，以及一般於三個月內到期且可隨時轉換為已知金額現金(價值變動風險不大)並為履行短期現金承擔而持有的短期高流動性存款。

就綜合現金流量表而言，現金及現金等價物包括銀行及手頭現金以及上文定義的短期存款，減須按要求償還並構成本集團現金管理一部分的銀行透支。

#### 撥備

倘因過往事件須承擔現時責任(法定或推定)，而履行該責任可能導致未來資源外流，且該責任所涉金額能夠可靠預測，則確認撥備。

倘本集團預期撥備將部分或全部獲償付，而實際肯定可獲償付，則有關償付確認為獨立資產。與撥備有關的開支於損益表內呈列，並扣除任何償付。

倘貼現影響屬重大，則確認撥備的金額為預期履行責任所需未來開支於報告期間末的現值。貼現現值隨時間而增加之金額計入損益表中的融資成本。

#### 所得稅

所得稅包括即期及遞延稅項。所得稅如涉及在損益以外確認的項目，均在損益外於其他全面收益或直接在權益內確認。

即期稅項資產及負債，乃根據於報告期間末已頒佈或實質上已頒佈的稅率(及稅法)，並考慮本集團經營業務所在國家的現有詮釋及慣例，按預期將獲稅務機關退回或支付予稅務機關的金額計算。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 所得稅(續)

遞延稅項乃就資產及負債的稅基與其作財務報告用途的賬面值之間於報告期間末的所有暫時差額，採用負債法作出撥備。

遞延稅項負債就全部應課稅暫時差額確認，惟以下情況除外：

- 如果遞延稅項負債是由初始確認商譽或並非業務合併的交易中的資產或負債產生，及於進行交易時對會計利潤與應課稅利潤或虧損均無影響，且並無產生相等的應課和可抵扣的暫時差額；及
- 就涉及於附屬公司、聯營公司及合營企業的投資的應課稅暫時差額而言，如果可以控制撥回暫時差額的時間，且暫時差額可能不會在可見將來撥回。

遞延稅項資產就所有可抵扣暫時差額以及結轉未動用稅務抵免及任何未動用稅務虧損作出確認。只有在有可能出現可利用該等可抵扣暫時差額、結轉未動用稅務抵免及未動用稅務虧損予以抵扣的應課稅利潤的情況下，方會確認遞延稅項資產，但以下情況除外：

- 如果有關可抵扣暫時差額的遞延稅項資產是由初始確認並非屬業務合併的交易中的資產或負債而產生，及於進行交易時對會計利潤或應課稅利潤或虧損均無影響，且並無產生相等的應課和可抵扣的暫時差額；及
- 就涉及於附屬公司、聯營公司及合營企業的投資的可抵扣暫時差額而言，只有在暫時差額有可能在可預見將來撥回，且有可能出現可利用該等暫時差額予以抵扣的應課稅利潤時，方會確認遞延稅項資產。

遞延稅項資產的賬面值會在各報告期間末進行檢討，若不再可能有足夠應課稅利潤可供動用全部或部分相關遞延稅項資產，則削減遞延稅項資產的賬面值。未確認之遞延稅項資產於每個報告期間末予以重估，如可能有足夠應課稅利潤用作抵銷遞延稅項資產之全部或部分時，則予以確認。

遞延稅項資產及負債以變現資產或償還負債的期間的預期適用稅率計量，並以報告期間末前已頒佈或實質上已頒佈的稅率(及稅法)為基礎。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 所得稅(續)

倘及僅當本集團具有在法律上可強制執行的權利，可將即期稅項資產與即期稅項負債互相抵銷，而遞延稅項資產及遞延稅項負債乃涉及同一稅務機關對同一應課稅實體或不同應課稅實體(其擬於預期將清償或收回大額遞延稅項負債或資產的各未來期間按淨額基準結算即期稅項負債與資產或同時變現資產及清償負債)徵取的所得稅，則遞延稅項資產與遞延稅項負債互相抵銷。

#### 政府補貼

倘能合理確定將會收取政府補貼且符合所有附帶條件，則有關補貼將以公允價值予以確認。倘補貼與開支項目有關，即於擬補償成本的支銷期間內系統地確認為收入。

#### 收入確認

##### 來自客戶合約的收入

來自客戶合約的收入於服務或貨品的控制權轉移至客戶時，按反映本集團預期於該等服務或貨品交易中有權收取的對價的金額確認。

倘合約的對價包括可變金額，則對價金額預測為本集團因向客戶轉移貨品或服務而換取有權收取的金額。可變對價於合約起始時預測並以此為限，直至與可變對價相關的不確定性於其後消除時，已確認的累計收入金額相當可能不會發生重大收入撥回為止。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 收入確認(續)

#### 來自客戶合約的收入(續)

##### (a) 汽車產品和服務

汽車產品和服務主要包括向個人銷售捆綁式汽車產品及服務，如輪胎及底盤零部件更換、汽車保養產品及服務，向個人和汽車經銷商及服務供應商銷售汽車產品，如輪胎、汽車零配件和保養產品以及銷售汽車服務，如汽車清潔及汽車美容服務。本集團透過線上界面和線下門店提供汽車產品和服務。本集團於客戶擁有和接受汽車產品和服務的時間點確認收入。就包含捆綁式汽車產品及服務銷售或汽車產品銷售的交易而言，本集團按總額基準確認收入，原因為其為安排中的主要負責人，須承擔產品庫存風險，並於轉讓予客戶之前控制服務，並負責產品及服務的可接受性。本集團於本集團作為代理人且不對產品及服務的可接受性負責時，按淨額基準確認收入。

本集團亦主要向其大型主要客戶及個人銷售汽車產品及服務代金券。本集團在提供相關產品及服務時確認汽車產品及服務代金券的銷售收入。代金券的若干銷售以不可退還的預付款預付，初步確認為合約負債，一般在未來12個月內到期。本集團根據客戶兌換代金券的模式按比例估計相關破損並確認為收入。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 收入確認(續)

##### 來自客戶合約的收入(續)

##### (a) 汽車產品和服務(續)

本集團確認扣除折扣和退換折讓後的收入。本集團向客戶發放可用於日後訂單的代金券。對於並非在完成銷售交易的同時發放的代金券，本集團將在客戶使用該等獎勵時錄作收入扣除項，但推薦代金券除外，該等代金券於客戶提供客戶推薦時確認為銷售及營銷開支。與客戶推薦有關的營銷開支於所示年度金額不大。對於在完成銷售交易的同時向客戶發放的代金券，本集團將該等代金券入賬列作單獨履約義務。分配至該等代金券的收入將遞延，並於向客戶履行相關義務時確認。於本年度，就該等代金券遞延及確認的收入金額均不大。

本集團允許在7日內、30日內或90日內退貨(如適用)。退貨權資產確認為收回預期客戶將予退回的貨物的權利。該資產按將予退回貨物的原賬面值減任何收回貨物的預期成本及退回貨物價值的任何潛在減損計量。退貨負債乃就退還已自客戶收取(或應收)的部分或全部代價的責任確認。負債按本集團最終預期須償還予客戶的金額計量。本集團於各報告期末更新有關資產及負債的計量，該等對於所有呈列期間而言並非重大。

##### (b) 廣告、加盟及其他平台活動

#### 加盟服務

加盟服務的收入包括預付加盟費、固定月度管理費及基於利潤的分成費。預付加盟及管理費於加盟協議期限內確認。於各加盟協議期間，加盟店按加盟店每月利潤的固定百分比支付經常性分成費用。經常性分成費用於相關加盟店的銷售發生時確認。加盟店須繳納按金，按金於加盟協議終止時全額退還。

#### 廣告服務

廣告服務主要包括本公司在線上界面及線下門店展示客戶的廣告的服務。收入按合約廣告展示期間的進度予以確認，原因為該收入可最真實地反映同時消費和提供服務的情況。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 收入確認(續)

#### 來自客戶合約的收入(續)

#### (b) 廣告、加盟及其他平台活動(續)

##### 其他平台活動

其他平台活動指保險經紀及保險代理服務、軟件即服務(「SaaS」)解決方案、銷售新能源汽車以及特定部件及相關服務，及銷售二手車及二手車交易服務。按固定期間為基準的SaaS解決方案收入於協議期內確認。按項目為基準的SaaS解決方案收入、新能源汽車以及特定部件及相關服務銷售收入及其他類別的收入於客戶擁有及接受產品或提供服務的時間點確認。

#### 合約負債

合約負債於本集團向客戶轉移相關貨品或服務前收取付款或付款到期時(以較早者為準)確認。合約負債於本集團根據合約履行時(即向客戶轉移相關貨品或服務的控制權)確認為收入。

#### 其他收入

利息收入使用實際利率法通過採用按金融工具的預計年期或更短期間(如適用)將預測未來現金收入貼現至該金融資產賬面淨值的利率按應計基準確認。

股息收入在確立股東有權收取款項、與股息相關的經濟利益可能流入本集團，且股息金額能夠可靠地計量時確認。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 股份支付

本集團設有股權激勵計劃。本集團僱員(包括董事)及顧問以股份支付形式收取酬金，即提供服務以換取權益工具(「權益結算交易」)。與僱員之間的權益結算交易的成本參考授出日期的公允價值計算。由於所收取服務的公允價值無法直接可靠估計，與顧問進行的權益結算交易的成本會間接參考於交易對手方提供服務日期的已授出權益工具的公允價值計量。

權益結算交易的成本連同權益的相應升幅會於達到表現及／或服務條件的期間於僱員福利開支或顧問提供服務開支內確認。於歸屬日期前於各報告期間末就權益結算交易確認的累計開支，反映已屆滿歸屬期限的程度及本集團對最終將歸屬的權益工具數目的最佳預測。某期間損益表的扣減或進賬，指該期間期初及期末已確認累計開支的變動。

釐定獎勵的授出日公允價值並不考慮服務及非市場表現條件，惟能達成條件的可能性則被評定為將最終歸屬為本集團權益工具數目的最佳預測的一部分。附帶於獎勵中但並無相關聯服務要求的其他任何條件皆視為非歸屬條件。反映非歸屬條件的獎勵公允價值若當中不包含服務及／或表現條件乃即時予以支銷。

因未能達至非市場表現及／或服務條件，而導致最終並無歸屬的獎勵並不會確認支銷，惟包括一項市場或非歸屬條件的獎勵，無論市場條件或非歸屬條件是否達成，其均會被視為已歸屬，前提是所有其他表現及／或服務條件達成。

倘若以權益結算的獎勵條款被修訂，只要原訂獎勵條款達成，則仍會確認最少的開支，猶如條款並無修訂。此外，倘若作出修訂導致以股份為基礎的付款於修訂當日的公允價值總額增加，或修訂對僱員有其他形式的好處，則會確認開支。倘若註銷以權益結算的獎勵，則按猶如於註銷當日歸屬處理，尚未確認的獎勵開支將即時確認。

倘若註銷以權益結算的獎勵，則獎勵按註銷當日歸屬處理，尚未確認的獎勵開支將即時確認。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 股份支付(續)

未行使購股權之攤薄影響於計算每股盈利時反映為額外股份攤薄。

#### 其他僱員福利

##### 僱員福利開支

本集團在中國內地經營的附屬公司的僱員須參與由地方市政府所運作的中央僱員福利計劃。此等附屬公司須對中央僱員福利計劃作出其薪俸成本若干百分比的供款。供款於根據中央僱員福利計劃的規則須予支付時自損益表中扣除。

#### 報告期後事項

倘本集團報告期後但於授權發行日期前收到報告期末存在的條件的資料，將會評估資料會否影響財務報表中確認的金額。本集團將會調整其財務報表中確認的金額，以反映報告期後的調整事項，根據新資料更新與該等條件有關的披露內容。就報告期後的未調整事件而言，本集團不會更改財務報表中確認的金額，但會披露未調整事項的性質及估計財務影響，或無法作出該估計的聲明(如適用)。

#### 股息

末期股息於股東大會上獲股東批准後確認為負債。建議末期股息於財務報表附註內披露。

中期股息由本公司同時建議及宣派，因本公司的組織章程大綱及細則授權董事宣派中期股息的權利。故此，中期股息於建議派付及宣派時隨即確認為負債。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 2. 會計政策(續)

### 2.4 重大會計政策(續)

#### 外幣

該等財務報表以人民幣呈列，與本公司的功能貨幣美元(「美元」)不同。因本集團主要收入及資產均源自中國內地的業務，故選擇人民幣作為財務報表的呈列貨幣。本集團旗下實體記錄之外幣交易初始以交易日之各現行功能貨幣匯率入賬。以外幣計值的貨幣資產與負債按各報告期間末的現行功能貨幣匯率換算。結算或換算貨幣項目所產生之差額於損益中確認。

按歷史成本計量並以外幣計值的非貨幣項目按首次交易當日的匯率換算。以公允價值計量並以外幣計值的非貨幣項目按計量公允價值當日的匯率換算。換算以公允價值計量的非貨幣項目所產生的收益或虧損與確認該項目公允價值變動的收益或虧損的處理方法一致(即公允價值收益或虧損已於其他全面收益或損益中確認的項目的換算差額亦分別於其他全面收益或損益中確認)。

在釐定相關資產於初步確認、取消確認與預付對價有關的非貨幣資產或非貨幣負債產生的開支或收入的匯率時，初步交易日期為本集團初步確認因預付對價而產生非貨幣資產或非貨幣負債的日期。倘多次預先支付或收取款項，本集團會就每次支付或收取預付對價釐定交易日期。

本公司及若干海外附屬公司的功能貨幣為人民幣以外之貨幣。本公司的功能貨幣為美元。於各報告期間末，該等實體之資產與負債乃根據各報告期間末之現行匯率換算為人民幣，而其損益表則按年內加權平均匯率換算為人民幣。

因此產生之匯兌差額會於其他全面收益中確認並於匯兌波動儲備中累計列賬。

就綜合現金流量表而言，該等實體的現金流量按產生現金流量當日的現行匯率換算為人民幣。該等實體於整個年度經常產生的現金流量乃按年內加權平均匯率換算為人民幣。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 3. 重大會計判斷及預測

本集團編製財務報表時需要管理層對影響收入、支出、資產及負債之呈報金額及隨附披露資料以及或然負債披露資料作出判斷、預測及假設。與該等假設及預測相關的不確定因素或會導致日後須對受影響的資產或負債之賬面值作出大幅調整。

#### 判斷

除涉及估計的判斷外，管理層於應用本集團的會計政策時所作出的判斷對本集團的財務報表所確認的金額並無重大影響。

#### 預測不確定因素

於報告期間末，有關未來及預測不確定因素的其他主要來源的主要假設（該等假設具有導致下一財政年度資產與負債賬面值發生重大調整的重要風險）概述如下。

#### 存貨撇減至可變現淨值

本集團存貨按成本與可變現淨值的較低者列賬。存貨撇減至可變現淨值乃就已識別陳舊及滯銷存貨以及賬面值高於可變現淨值之存貨作出。估計可變現淨值的評估需要管理層的估計，該估計受有關未來銷售和使用的假設的影響，以及就已識別剩餘或陳舊項目釐定適當的存貨撇減水平的估計。倘未來的實際結果或預期有別於原先估計，則該等差額將對存貨的賬面值及該估計變動期間存貨的撇減／撇減撥回產生影響。

### 4. 經營分部資料

由於本集團於本年度的收入及報告業績，以及本集團於本年度末的資產總額均來自單一經營分部，因此並無呈列經營分部資料。

#### 地域資料

由於本集團於本年度在中國產生大部分收入及非流動資產，因此並無呈列進一步地域資料。

#### 主要客戶的資料

本集團擁有大量客戶，本年度並無單一客戶佔本集團總收入的10%以上。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 5. 收入

來自客戶合約的收入是指於年內來自汽車產品和服務、廣告服務、加盟服務及其他平台活動的收入。

## (i) 細分收入資料

|              | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------------|----------------|----------------|
| 來自客戶合約的收入：   |                |                |
| 汽車產品和服務      | 15,385,815     | 13,801,674     |
| 廣告、加盟及其他平台活動 |                |                |
| 加盟服務         | 874,507        | 785,869        |
| 廣告服務         | 147,026        | 88,053         |
| 其他平台活動       | 54,263         | 83,098         |
| 總計           | 16,461,611     | 14,758,694     |
|              |                |                |
|              | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
| 收入確認的時間      |                |                |
| 服務隨時間推移而轉移：  |                |                |
| 廣告、加盟及其他平台活動 |                |                |
| 加盟服務         | 874,507        | 785,869        |
| 廣告服務         | 147,026        | 88,053         |
| 其他平台活動       | 5,063          | 7,110          |
| 於一個時間點：      |                |                |
| 汽車產品和服務      | 15,385,815     | 13,801,674     |
| 廣告、加盟及其他平台活動 |                |                |
| 其他平台活動       | 49,200         | 75,988         |
| 來自客戶合約的收入總額  | 16,461,611     | 14,758,694     |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 5. 收入(續)

#### (i) 細分收入資料(續)

於報告年度之初計入合約負債的已確認收入：

|         | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|---------|----------------|----------------|
| 汽車產品和服務 | 653,952        | 442,724        |
| 加盟服務    | 173,395        | 114,636        |
| 總計      | 827,347        | 557,360        |

#### (ii) 履約義務

有關本集團的履約義務的資料概述如下：

##### 汽車產品和服務

履約義務在客戶佔有並接受汽車產品和服務時得到履行。對於大多數的銷售交易，客戶在產品和服務交付予其之前即已經支付預付款；而對於若干銷售交易，付款於30天內到期。

##### 加盟服務

履約義務隨著服務的提供而得到履行。一般而言，加盟服務合約的期限都在一年以上。需要預先支付加盟費。每月的固定管理費和基於利潤的分成費按月計費。

##### 廣告服務

履約義務隨著服務的提供而得到履行。一般而言，廣告服務合約的期限不超過一年，並根據發生的時間計費。

##### 其他平台活動

SaaS解決方案的定期履約義務隨著服務的提供而得到履行。一般而言，SaaS解決方案合約的期限不超過一年。以項目及其他類別為基準的SaaS解決方案的履約義務於客戶佔有及接受產品或提供相關服務時履行。

於2025年12月31日，分配予長期合約的履約義務(未履行或部分未履行)的交易價格總額與來自加盟店的遞延預付加盟費有關，並不包括任何可變對價，為人民幣238,930,000元(2024年12月31日：人民幣220,912,000元)，其預計將在一至六年內確認為收入。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 6. 其他收入及收益淨額

其他收入及收益淨額的分析如下：

|        | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------|----------------|----------------|
| 政府補貼*  | 112,161        | 50,902         |
| 外匯差額淨額 | (5,355)        | 1,624          |
| 其他     | 11,651         | 9,481          |
| 總計     | 118,457        | 62,007         |

\* 政府補貼與收入有關，且主要是指地方政府為支持本集團的運作而提供的各種支持。概無該等補貼有關的或有事項。

## 7. 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動

|             | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------------|----------------|----------------|
| 理財產品的公允價值變動 | 34,807         | 10,339         |
| 金融投資的公允價值變動 | 1,191          | 205            |
| 總計          | 35,998         | 10,544         |

## 8. 財務收入／(融資成本)

財務收入／(融資成本)的分析如下：

|         | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|---------|----------------|----------------|
| 財務收入    |                |                |
| 利息收入    | 175,936        | 183,420        |
| 融資成本    |                |                |
| 銀行貸款的利息 | (120)          | (267)          |
| 租賃負債的利息 | (11,840)       | (15,434)       |
| 總計      | (11,960)       | (15,701)       |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 9. 除稅前利潤

本集團的除稅前利潤乃經扣除／(計入)以下各項後得出：

|                             | 附註    | 2025年<br>人民幣千元    | 2024年<br>人民幣千元 |
|-----------------------------|-------|-------------------|----------------|
| 銷售成本*                       |       | <b>12,223,230</b> | 10,715,350     |
| 物業、廠房及設備的折舊                 | 15    | <b>175,358</b>    | 156,185        |
| 使用權資產的折舊                    | 16(a) | <b>123,894</b>    | 154,456        |
| 其他無形資產的攤銷                   | 18    | <b>4,900</b>      | 5,047          |
| 未計入租賃負債計量中的租賃付款             |       | <b>31,088</b>     | 38,351         |
| 僱員福利(包括董事及最高行政人員的薪酬)：       |       |                   |                |
| 工資及薪金                       |       | <b>1,620,454</b>  | 1,481,615      |
| 僱員福利開支                      |       | <b>114,876</b>    | 104,632        |
| 股份支付開支                      |       | <b>280,719</b>    | 142,100        |
| 外匯差額淨額                      | 6     | <b>5,355</b>      | (1,624)        |
| 貿易應收款項及其他應收款項的減值虧損／(減值虧損撥回) |       | <b>4,142</b>      | (3,689)        |
| 存貨撇減撥回                      |       | <b>(40,435)</b>   | (28,749)       |
| 物業、廠房及設備的減值                 | 15    | <b>132</b>        | 123            |
| 使用權資產的減值                    | 16(a) | <b>3,113</b>      | 1,451          |
| 核數師的薪酬                      |       | <b>5,050</b>      | 5,125          |
| 廣告及推廣相關開支                   |       | <b>1,084,778</b>  | 1,037,367      |
| 運輸開支                        |       | <b>413,997</b>    | 401,661        |
| 出售一間附屬公司之收益                 | 37    | <b>13,814</b>     | –              |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動 | 7     | <b>35,998</b>     | 10,544         |
| 政府補貼                        | 6     | <b>112,161</b>    | 50,902         |

\* 本處所述銷售成本的金額不包括計入物業、廠房及設備折舊、使用權資產折舊、其他無形資產攤銷、存貨撇減撥回、僱員福利開支、短期租賃開支及運輸開支中的金額。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 10. 董事及最高行政人員的薪酬

年內董事及最高行政人員的薪酬乃根據上市規則、香港公司條例第383(1)(a)、(b)、(c)及(f)條及《公司(披露董事利益資料)規例》第二部披露，載列如下：

|                         | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------------------------|----------------|----------------|
| 獨立非執行董事袍金               | 901            | 900            |
| 執行董事、非執行董事及最高行政人員的其他酬金： |                |                |
| 薪金、津貼及實物福利              | 3,418          | 3,556          |
| 股份支付開支                  | 465            | 2,046          |
| 僱員福利開支                  | 292            | 240            |
| 小計                      | 4,175          | 5,842          |
| 總計                      | 5,076          | 6,742          |

過往年度，根據本公司購股權計劃，若干董事就彼等向本集團提供服務而獲授購股權，有關進一步詳情載於財務報表附註36。該等購股權的公允價值於授出日期釐定，乃於歸屬期內在損益表中確認，而計入於本年度財務報表的金額包括在上述的董事及最高行政人員薪酬披露中。

## (a) 獨立非執行董事

年內應付獨立非執行董事的袍金如下：

|       | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------|----------------|----------------|
| 顏惠萍女士 | 300            | 300            |
| 奉璋先生  | 148            | 300            |
| 王靜波先生 | 300            | 300            |
| 周凌霏女士 | 153            | —              |
| 總計    | 901            | 900            |

年內，概無應付獨立非執行董事的其他酬金(2024年：無)。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 10. 董事及最高行政人員的薪酬(續)

## (b) 執行董事、非執行董事及最高行政人員

|        | 袍金<br>人民幣千元 | 薪金、津貼及<br>實物福利<br>人民幣千元 | 股份支付開支<br>人民幣千元 | 僱員<br>福利開支<br>人民幣千元 | 總計<br>人民幣千元 |
|--------|-------------|-------------------------|-----------------|---------------------|-------------|
| 2025年  |             |                         |                 |                     |             |
| 執行董事：  |             |                         |                 |                     |             |
| 陳敏先生*  | -           | 2,339                   | 344             | 146                 | 2,829       |
| 胡曉東先生  | -           | 1,079                   | 121             | 146                 | 1,346       |
| 小計     | -           | 3,418                   | 465             | 292                 | 4,175       |
| 非執行董事： |             |                         |                 |                     |             |
| 姚磊文先生  | -           | -                       | -               | -                   | -           |
| 總計     | -           | 3,418                   | 465             | 292                 | 4,175       |
| 2024年  |             |                         |                 |                     |             |
| 執行董事：  |             |                         |                 |                     |             |
| 陳敏先生*  | -           | 2,529                   | 1,512           | 120                 | 4,161       |
| 胡曉東先生  | -           | 1,027                   | 534             | 120                 | 1,681       |
| 小計     | -           | 3,556                   | 2,046           | 240                 | 5,842       |
| 非執行董事： |             |                         |                 |                     |             |
| 姚磊文先生  | -           | -                       | -               | -                   | -           |
| 總計     | -           | 3,556                   | 2,046           | 240                 | 5,842       |

\* 陳敏先生於截至2025年及2024年12月31日止年度為本集團的最高行政人員。

年內，概無董事或最高行政人員放棄或同意放棄任何薪酬的安排。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 11. 五名最高薪酬僱員

年內，五名最高薪酬僱員中並無包括董事(2024年：無)，其薪酬詳情載於附註10。五名(2024年：五名)非本公司董事或最高行政人員的最高薪酬僱員之年內薪酬詳情如下：

|            | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|------------|----------------|----------------|
| 薪金、津貼及實物福利 | 15,952         | 13,432         |
| 股份支付開支     | 74,338         | 43,513         |
| 僱員福利開支     | 671            | 649            |
|            | <b>90,961</b>  | 57,594         |

薪酬在以下範圍內的非董事最高薪酬僱員的人數如下：

|                              | 2025年    | 2024年 |
|------------------------------|----------|-------|
| 6,500,001 港元至 7,000,000 港元   | -        | 1     |
| 8,000,001 港元至 8,500,000 港元   | -        | 2     |
| 11,000,001 港元至 11,500,000 港元 | 1        | -     |
| 13,000,001 港元至 13,500,000 港元 | 1        | -     |
| 13,500,001 港元至 14,000,000 港元 | 1        | -     |
| 14,500,001 港元至 15,000,000 港元 | -        | 1     |
| 16,000,001 港元至 16,500,000 港元 | 1        | -     |
| 25,000,001 港元至 25,500,000 港元 | -        | 1     |
| 44,500,001 港元至 45,000,000 港元 | 1        | -     |
|                              | <b>5</b> | 5     |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 12. 所得稅開支

本集團須按實體基準對在本集團成員公司註冊和經營所在稅收司法權區產生或來自該等司法權區的利潤繳納所得稅。根據開曼群島及英屬維爾京群島(「英屬維爾京群島」)的規則及法規，本公司及本集團於開曼群島及英屬維爾京群島註冊成立的附屬公司毋須繳納任何所得稅。

香港利得稅以年內於香港產生的估計應課稅溢利按16.5%稅率(2024年：16.5%)計提撥備，惟本集團一間附屬公司屬利得稅兩級制下合資格實體除外。此附屬公司首2,000,000港元(2024年：2,000,000港元)應課稅溢利按8.25%(2024年：8.25%)稅率繳稅，而餘下應課稅溢利則按16.5%稅率繳稅(2024年：16.5%)。

若干中國附屬公司獲相關部門認定為高新技術企業，因此適用15%的優惠所得稅稅率。除此之外，本公司已就本集團中國附屬公司的應課稅溢利按25%的稅率計提中國企業所得稅撥備。

|             | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------------|----------------|----------------|
| 即期所得稅       | 12,773         | 5,155          |
| 遞延所得稅(附註32) | (9,687)        | -              |
| 年內稅項支出總額    | 3,086          | 5,155          |

適用於除稅前溢利按本公司及其大多數附屬公司成立及／或運營所在司法權區之法定稅率計算之稅項開支與按實際稅率計算的稅項支出之對賬如下：

|                            | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|----------------------------|----------------|----------------|
| 稅前溢利                       | 422,486        | 487,193        |
| 按25%的法定稅率計算的稅項             | 105,622        | 121,798        |
| 不同司法權區不同稅率的影響              | (35,810)       | (4,911)        |
| 合營企業及聯營公司應佔溢利及虧損           | (1,574)        | 2,889          |
| 研發加計扣除                     | (74,567)       | (97,857)       |
| 毋須繳稅收入                     | (23,339)       | (30,614)       |
| 不可扣稅開支                     | 72,265         | 44,234         |
| 未確認的稅項虧損及可扣減暫時性差異及動用先前年度虧損 | (39,511)       | (30,384)       |
| 按本集團實際稅率計算的年內稅項支出          | 3,086          | 5,155          |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 12. 所得稅開支(續)

#### 支柱二所得稅

本集團屬於支柱二立法模版範圍內。本集團已應用臨時強制性例外情況來確認及披露有關支柱二所得稅產生的遞延稅項資產及負債的資料。自2025年1月1日起，根據香港《二零二五年稅務(修訂)(跨國企業集團的最低稅)條例》，本集團須就其於香港的盈利繳納支柱二所得稅。本集團將於產生時將支柱二所得稅作為即期稅入賬。截至2025年12月31日，支柱二立法已於本集團運營所在若干司法權區頒佈或實質上頒佈但尚未生效。

本集團已根據有關本集團本年度財務表現的可得資料評估其潛在風險。因此，其可能不完全代表未來情況。根據評估，本集團在可就其經營所在的所有司法管轄區利用過渡性安全港規則。因此，本集團預期不會面臨支柱二「補足」稅的潛在風險。隨著更多國家準備制定支柱二立法模版，本集團將持續關注支柱二立法發展，以評估未來可能對其財務報表產生的影響。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 13. 股息

本公司及其附屬公司於截至2025年12月31日止年度概無支付或宣派任何股息。

### 14. 母公司普通權益持有人應佔每股盈利

每股基本盈利金額乃根據母公司普通權益持有人應佔年內溢利及年內已發行普通股的加權平均數798,380,009股(2024年:808,867,930股)計算,並已作出調整以反映本年度的供股。

每股攤薄盈利金額乃根據母公司普通權益持有人應佔年內溢利,購股權及受限制股份單位計算(如適用)(見下文)。計算時所採用的普通股加權平均數為本年度發行普通股數量,即與計算每股基本盈利時採用的數量相同,及假設因全部攤薄潛在普通股被視為已行使或轉換為普通股而按零代價發行的普通股加權平均數。

每股基本及攤薄盈利的計算乃基於:

|                               | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| <b>盈利</b>                     |                |                |
| 母公司普通權益持有人應佔溢利,用於每股基本及攤薄盈利的計算 | <b>420,394</b> | 483,794        |
|                               |                |                |
|                               | 股份數目           |                |
|                               | 2025年<br>千股    | 2024年<br>千股    |
| <b>股份</b>                     |                |                |
| 計算每股基本盈利所用年內發行普通股的加權平均股數      | <b>798,380</b> | 808,868        |
| 攤薄影響 - 普通股的加權平均股數:            |                |                |
| 購股權及受限制股份單位                   | <b>27,108</b>  | 27,827         |
| <b>總計</b>                     | <b>825,488</b> | 836,695        |

股份加權平均股數已計及所持庫存股份的影響。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 15. 物業、廠房及設備

|                    | 樓宇<br>人民幣千元    | 租賃<br>物業裝修<br>人民幣千元 | 機器<br>人民幣千元    | 傢私及<br>固定裝置<br>人民幣千元 | 汽車<br>人民幣千元  | 在建工程<br>人民幣千元  | 總計<br>人民幣千元      |
|--------------------|----------------|---------------------|----------------|----------------------|--------------|----------------|------------------|
| <b>2025年12月31日</b> |                |                     |                |                      |              |                |                  |
| 於2025年1月1日：        |                |                     |                |                      |              |                |                  |
| 成本                 | 669,556        | 854,743             | 46,746         | 114,607              | 7,708        | 107,419        | 1,800,779        |
| 累計折舊及減值            | (34,305)       | (624,468)           | (28,849)       | (63,300)             | (3,440)      | -              | (754,362)        |
| <b>賬面淨值</b>        | <b>635,251</b> | <b>230,275</b>      | <b>17,897</b>  | <b>51,307</b>        | <b>4,268</b> | <b>107,419</b> | <b>1,046,417</b> |
| 於2025年1月1日         |                |                     |                |                      |              |                |                  |
| 扣除累計折舊及減值          | 635,251        | 230,275             | 17,897         | 51,307               | 4,268        | 107,419        | 1,046,417        |
| 添置                 | -              | 72,955              | 3,831          | 76,450               | 2,797        | 46,487         | 202,520          |
| 出售                 | -              | (206)               | (1,264)        | (87)                 | (815)        | (1,063)        | (3,435)          |
| 出售一間附屬公司(附註37)     | -              | -                   | -              | (19)                 | -            | -              | (19)             |
| 轉讓                 | 11,576         | 10,063              | 105,186        | -                    | -            | (126,825)      | -                |
| 年內計提折舊             | (32,174)       | (111,079)           | (6,410)        | (24,301)             | (1,394)      | -              | (175,358)        |
| 年內計提減值             | -              | (97)                | (35)           | -                    | -            | -              | (132)            |
| 於2025年12月31日       |                |                     |                |                      |              |                |                  |
| 扣除累計折舊及減值          | 614,653        | 201,911             | 119,205        | 103,350              | 4,856        | 26,018         | 1,069,993        |
| 於2025年12月31日：      |                |                     |                |                      |              |                |                  |
| 成本                 | 681,132        | 910,660             | 149,770        | 190,613              | 9,258        | 26,018         | 1,967,451        |
| 累計折舊及減值            | (66,479)       | (708,749)           | (30,565)       | (87,263)             | (4,402)      | -              | (897,458)        |
| <b>賬面淨值</b>        | <b>614,653</b> | <b>201,911</b>      | <b>119,205</b> | <b>103,350</b>       | <b>4,856</b> | <b>26,018</b>  | <b>1,069,993</b> |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 15. 物業、廠房及設備(續)

|                    | 樓宇<br>人民幣千元    | 租賃<br>物業裝修<br>人民幣千元 | 機器<br>人民幣千元   | 傢私及<br>固定裝置<br>人民幣千元 | 汽車<br>人民幣千元  | 在建工程<br>人民幣千元  | 總計<br>人民幣千元      |
|--------------------|----------------|---------------------|---------------|----------------------|--------------|----------------|------------------|
| <b>2024年12月31日</b> |                |                     |               |                      |              |                |                  |
| 於2024年1月1日：        |                |                     |               |                      |              |                |                  |
| 成本                 | 330,915        | 750,128             | 41,536        | 93,469               | 7,434        | 281,309        | 1,504,791        |
| 累計折舊及減值            | (15,906)       | (505,180)           | (30,485)      | (51,451)             | (2,581)      | -              | (605,603)        |
| <b>賬面淨值</b>        | <b>315,009</b> | <b>244,948</b>      | <b>11,051</b> | <b>42,018</b>        | <b>4,853</b> | <b>281,309</b> | <b>899,188</b>   |
| 於2024年1月1日         |                |                     |               |                      |              |                |                  |
| 扣除累計折舊及減值          | 315,009        | 244,948             | 11,051        | 42,018               | 4,853        | 281,309        | 899,188          |
| 添置                 | -              | 86,654              | 10,921        | 22,746               | 2,003        | 185,815        | 308,139          |
| 出售                 | -              | -                   | (50)          | (320)                | (1,223)      | (1,759)        | (3,352)          |
| 轉讓                 | 338,641        | 18,055              | -             | -                    | -            | (357,946)      | (1,250)          |
| 年內計提折舊             | (18,399)       | (119,273)           | (4,011)       | (13,137)             | (1,365)      | -              | (156,185)        |
| 年內計提減值             | -              | (109)               | (14)          | -                    | -            | -              | (123)            |
| 於2024年12月31日       |                |                     |               |                      |              |                |                  |
| 扣除累計折舊及減值          | 635,251        | 230,275             | 17,897        | 51,307               | 4,268        | 107,419        | 1,046,417        |
| 於2024年12月31日：      |                |                     |               |                      |              |                |                  |
| 成本                 | 669,556        | 854,743             | 46,746        | 114,607              | 7,708        | 107,419        | 1,800,779        |
| 累計折舊及減值            | (34,305)       | (624,468)           | (28,849)      | (63,300)             | (3,440)      | -              | (754,362)        |
| <b>賬面淨值</b>        | <b>635,251</b> | <b>230,275</b>      | <b>17,897</b> | <b>51,307</b>        | <b>4,268</b> | <b>107,419</b> | <b>1,046,417</b> |

於2025年12月31日，並無申領物業所有產權證(2024年12月31日：人民幣335,968,000元)。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 16. 使用權資產及租賃負債

本集團的租賃包括其自營店、倉庫、配送中心、辦公場所及土地的租約。年內使用權資產及租賃負債的變動如下：

|            | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|------------|----------------|----------------|
| (a) 使用權資產  |                |                |
| 於年初的賬面值    | 398,257        | 466,946        |
| 添置         | 129,659        | 148,311        |
| 折舊費用       | (123,894)      | (154,456)      |
| 終止         | (16,604)       | (61,093)       |
| 減值         | (3,113)        | (1,451)        |
| 於年末的賬面值    | 384,305        | 398,257        |
| (b) 租賃負債   |                |                |
| 於年初的賬面值    | 304,435        | 356,160        |
| 新租約        | 129,659        | 148,311        |
| 於年內確認的利息增加 | 11,840         | 15,434         |
| 付款         | (144,611)      | (149,848)      |
| 終止         | (18,655)       | (65,622)       |
| 於年末的賬面值    | 282,668        | 304,435        |
| 按下列分析：     |                |                |
| 即期部分       | 106,654        | 118,846        |
| 非即期部分      | 176,014        | 185,589        |
| 到期日分析：     |                |                |
| 1年內        | 106,654        | 118,846        |
| 1-2年       | 67,884         | 88,645         |
| 2-3年       | 46,537         | 45,211         |
| 3-4年       | 34,951         | 26,504         |
| 4-5年       | 16,751         | 14,436         |
| 超過5年       | 9,891          | 10,793         |
|            | 282,668        | 304,435        |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 16. 使用權資產及租賃負債(續)

於損益確認的租賃相關款項如下：

|            | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|------------|----------------|----------------|
| 租賃負債利息     | 11,840         | 15,434         |
| 使用權資產折舊費用  | 123,894        | 154,456        |
| 與短期租賃有關的開支 | 31,088         | 38,351         |
| 終止租賃       | (2,051)        | (4,529)        |
| 使用權資產減值    | 3,113          | 1,451          |
| 於損益內確認的總金額 | 167,884        | 205,163        |

本集團根據其自營門店、倉庫、配送中心及辦公場所的租約持有的使用權資產租期介乎2年至10年之間。本集團根據其土地租約持有的使用權資產租期介乎40年至50年之間。所有付款及所有租賃負債均根據租期支付。

### 17. 商譽

人民幣千元

|                        |        |
|------------------------|--------|
| 於2024年1月1日及2024年12月31日 | 20,323 |
| 收購一家附屬公司               | 3,721  |
| 於2025年12月31日           | 24,044 |

#### 商譽減值測試

就進行商譽減值測試分配至現金產生單位(「現金產生單位」)的商譽的賬面值如下：

|                           | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|---------------------------|----------------|----------------|
| 西安鉅朔華汽車科技有限公司(西安鉅朔華)      | 14,789         | 14,789         |
| 廣州暢途汽車技術開發有限公司(廣州暢途)      | 4,503          | 4,503          |
| Natu The Eagle Inc (Natu) | 3,721          | —              |
| 香茗(上海)汽車技術服務有限公司(上海香茗)    | 1,031          | 1,031          |
|                           | 24,044         | 20,323         |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 17. 商譽(續)

## 商譽減值測試(續)

現金產生單位可收回金額乃基於使用價值計算，使用高級管理層所批准5年期間財務預算的現金流量預測。計算中所用主要假設如下：

於2025年12月31日

|           | 西安鉅朔華       | 廣州暢途       |
|-----------|-------------|------------|
| 5年期年收入增長率 | 5.0%-9.0%   | 8.0%-15.0% |
| 毛利率       | 57.9%-63.9% | 66.9%      |
| 最終增長率     | 2.0%        | 2.0%       |
| 稅前貼現率     | 18.44%      | 18.44%     |

於2024年12月31日

|           | 西安鉅朔華       | 廣州暢途          |
|-----------|-------------|---------------|
| 5年期年收入增長率 | 2.2%-15.0%  | - 14.4%-15.0% |
| 毛利率       | 59.9%-61.5% | 66.9%         |
| 最終增長率     | 2.0%        | 2.0%          |
| 稅前貼現率     | 19.66%      | 19.66%        |

預期收入增長率及毛利率由管理層根據過往表現及其預期市場發展釐定。所用貼現率為稅前並反映有關單位的具體風險。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 18. 其他無形資產

|                    | 附註 | 許可證<br>人民幣千元 | 軟件<br>人民幣千元 | 總計<br>人民幣千元 |
|--------------------|----|--------------|-------------|-------------|
| <b>2025年12月31日</b> |    |              |             |             |
| 於2025年1月1日的成本      |    |              |             |             |
| 扣除累計攤銷及減值          |    | 29,733       | 24,604      | 54,337      |
| 添置                 |    | 1,500        | 2,863       | 4,363       |
| 出售                 |    | -            | (19)        | (19)        |
| 出售一家附屬公司           | 37 | (29,600)     | (442)       | (30,042)    |
| 年內計提攤銷             |    | (221)        | (4,679)     | (4,900)     |
| 於2025年12月31日       |    | 1,412        | 22,327      | 23,739      |
| 於2025年12月31日：      |    |              |             |             |
| 成本                 |    | 3,900        | 42,194      | 46,094      |
| 累計攤銷及減值            |    | (2,488)      | (19,867)    | (22,355)    |
| 賬面淨值               |    | 1,412        | 22,327      | 23,739      |
|                    |    | 許可證<br>人民幣千元 | 軟件<br>人民幣千元 | 總計<br>人民幣千元 |
| <b>2024年12月31日</b> |    |              |             |             |
| 於2024年1月1日的成本      |    |              |             |             |
| 扣除累計攤銷及減值          |    | 30,533       | 27,271      | 57,804      |
| 添置                 |    | -            | 330         | 330         |
| 轉讓                 |    | -            | 1,250       | 1,250       |
| 年內計提攤銷             |    | (800)        | (4,247)     | (5,047)     |
| 於2024年12月31日       |    | 29,733       | 24,604      | 54,337      |
| 2024年12月31日：       |    |              |             |             |
| 成本                 |    | 43,768       | 39,881      | 83,649      |
| 累計攤銷及減值            |    | (14,035)     | (15,277)    | (29,312)    |
| 賬面淨值               |    | 29,733       | 24,604      | 54,337      |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 18. 其他無形資產(續)

該等許可證包括一項保險經紀許可證，該許可證於2025年出售附屬公司時一併處置。保險經紀許可證具有無限可使用年期，且於2024年12月31日的價值為人民幣29,600,000元。

## 19. 以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資

|             | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------------|----------------|----------------|
| 年初          | 199,917        | 191,043        |
| 添置          | 6,323          | 25,205         |
| 計入損益的公允價值變動 | 1,191          | 205            |
| 出售          | (7,659)        | (16,536)       |
| 年末          | 199,772        | 199,917        |

本集團投資於若干可轉換可贖回優先股或私人被投資公司發行的具有優先權的普通股。由於本集團並無選擇透過其他全面收益確認公允價值收益或虧損，或投資未合資格指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產，故上述投資分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。

## 20. 於合營企業及聯營公司的投資

|           | 於2025年<br>12月31日<br>人民幣千元 | 於2024年<br>12月31日<br>人民幣千元 |
|-----------|---------------------------|---------------------------|
| 應佔合營企業淨資產 | 223,416                   | 225,587                   |
| 應佔聯營公司淨資產 | 155,571                   | 150,664                   |
| 總計        | 378,987                   | 376,251                   |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 20. 於合營企業及聯營公司的投資(續)

下表載列本集團並非個別重大的合營企業及聯營公司的匯總財務資料：

|                   | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------------------|----------------|----------------|
| 應佔合營企業年內利潤／(虧損)   | 1,391          | (8,189)        |
| 應佔聯營公司年內利潤／(虧損)   | 4,907          | (3,368)        |
| 應佔合營企業全面收益／(虧損)總額 | 1,391          | (8,189)        |
| 應佔聯營公司全面收益／(虧損)總額 | 4,907          | (3,368)        |
| 本集團於合營企業投資的賬面總值   | 223,416        | 225,587        |
| 本集團於聯營公司投資的賬面總值   | 155,571        | 150,664        |

董事認為，截至2024年及2025年12月31日止年度，合營企業及聯營公司的虧損／利潤屬暫時性，且該等合營企業及聯營公司的投資並無重大負面減值跡象。

### 21. 指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資

|                             | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| 指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資 |                |                |
| 以公允價值計量的上市股權投資              | -              | 349,934        |

上述股權投資不可撤銷地指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益，原因為本集團認為該等投資具戰略性質。

2025年5月至9月，由於該等投資不再與本集團投資戰略相符，本集團出售其於國軒高科股份有限公司和浙江零跑科技股份有限公司的股權。出售當日的公允價值為人民幣501,719,000元，於其他全面收益確認的累計收益人民幣83,127,000元轉撥至累計虧損。截至2025年12月31日止年度，本集團收到國軒高科股份有限公司的股息人民幣348,000元(2024年：零)。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 22. 其他非流動資產

|      | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|------|----------------|----------------|
| 按金   | 16,219         | 19,284         |
| 預付款項 | 229            | 1,106          |
| 其他   | 378            | 2,843          |
| 總計   | 16,826         | 23,233         |

計入其他非流動資產的預付款項指物業、廠房及設備的預付款項。

## 23. 存貨

|    | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|----|----------------|----------------|
| 商品 | 2,373,234      | 2,118,684      |

## 24. 貿易應收款項

|        | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------|----------------|----------------|
| 貿易應收款項 | 377,120        | 236,921        |
| 減值     | (14,661)       | (10,805)       |
| 賬面淨值   | 362,459        | 226,116        |

本集團致力維持嚴格控制其尚未收回之應收款項，並由高級管理層定期檢討逾期結餘。貿易應收款項為免息。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 24. 貿易應收款項(續)

於報告期末，貿易應收款項(扣除虧損撥備)按交易日期的賬齡分析如下：

|        | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------|----------------|----------------|
| 一個月內   | 140,919        | 135,982        |
| 一至三個月  | 131,600        | 48,301         |
| 三至六個月  | 58,329         | 28,716         |
| 六至十二個月 | 31,611         | 13,117         |
| 總計     | 362,459        | 226,116        |

貿易應收款項的減值虧損撥備變動如下：

|       | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------|----------------|----------------|
| 年初    | 10,805         | 15,238         |
| 減值淨虧損 | 4,129          | (3,142)        |
| 撇銷金額  | (273)          | (1,291)        |
| 年末    | 14,661         | 10,805         |

於各報告日期使用撥備矩陣進行減值分析，以計量預期信貸虧損。撥備率乃基於具有類似虧損模式(按客戶類型及評級)的多個客戶分部組別的發票日數。該計算反映概率加權結果、資金時間價值及於報告日期可得之有關過往事項、當前狀況及未來經濟狀況預測的合理及可靠資料。

當有資料顯示交易對手陷入嚴重財務困難，且並無實際收回的可能之時(例如交易對手已清算或進入破產程序(以較早發生者為準))，本集團會撇銷貿易應收款項，亦會在適當情況下考慮法律意見。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 24. 貿易應收款項(續)

以下載列有關本集團貿易應收款項使用撥備矩陣的信貸風險的資料：

於2025年12月31日

|               | 三個月內           | 三至六個月         | 六至十二個月        | 超過一年           | 總計             |
|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| 預期信貸虧損率：      | <b>0.40%</b>   | <b>0.75%</b>  | <b>4.06%</b>  | <b>100.00%</b> | <b>3.89%</b>   |
| 總賬面值(人民幣千元)   | <b>273,614</b> | <b>58,768</b> | <b>32,948</b> | <b>11,790</b>  | <b>377,120</b> |
| 預期信貸虧損(人民幣千元) | <b>1,095</b>   | <b>439</b>    | <b>1,337</b>  | <b>11,790</b>  | <b>14,661</b>  |

於2024年12月31日

|               | 三個月內    | 三至六個月  | 六至十二個月 | 超過一年    | 總計      |
|---------------|---------|--------|--------|---------|---------|
| 預期信貸虧損率       | 0.67%   | 2.89%  | 8.06%  | 100.00% | 4.56%   |
| 總賬面值(人民幣千元)   | 185,534 | 29,571 | 14,267 | 7,549   | 236,921 |
| 預期信貸虧損(人民幣千元) | 1,251   | 855    | 1,150  | 7,549   | 10,805  |

## 25. 預付款項、其他應收款項及其他資產

|               | 附註  | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|---------------|-----|----------------|----------------|
| 預付款項          | (a) | <b>128,159</b> | 208,201        |
| 按金及其他應收款項     | (b) | <b>89,126</b>  | 102,648        |
| 可收回增值稅(「增值稅」) | (c) | <b>153,341</b> | 148,630        |
| 應收貸款          | (d) | <b>1,069</b>   | 1,576          |
| 應收僱員款項        | (e) | <b>590</b>     | 2,123          |
|               |     | <b>372,285</b> | 463,178        |
| 減值撥備          |     | <b>(1,085)</b> | (1,072)        |
| 總計            |     | <b>371,200</b> | 462,106        |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 25. 預付款項、其他應收款項及其他資產(續)

附註：

- (a) 預付款項指因購買商品或服務而向若干主要供應商預付的款項。
- (b) 按金及其他應收款項主要指租賃按金及向供應商提供的按金。按金及其他應收款項為不計利息及屬於貿易性質。
- (c) 可收回增值稅主要由於採購、安裝服務費、倉儲及物流費以及租賃付款產生的待扣減的進項稅所致。
- (d) 應收貸款指向本集團並無施加重大影響力的權益投資對象所發放的貸款。應收貸款按介乎零至9%之年利率計息。
- (e) 應收僱員款項主要指向自營店經理提供的用於工具、材料及辦公用品等雜項購買的臨時資金，及向營銷人員提供的用於各類線下促銷活動的臨時資金。

除就應收貸款及其他應收款項計提若干虧損撥備外，計入上述結餘的金融資產與近期並無拖欠記錄及逾期金額的應收款項有關。

### 26. 理財投資

|                     | 2025年<br>人民幣千元   | 2024年<br>人民幣千元 |
|---------------------|------------------|----------------|
| 按以下各項計量的長期理財投資      |                  |                |
| — 攤銷成本              | 2,364,878        | 1,871,794      |
| 按以下各項計量的短期理財投資      |                  |                |
| — 攤銷成本              | 505,019          | 1,123,449      |
| — 按公允價值計量且其變動計入當期損益 | 2,254,348        | 1,950,393      |
|                     | <b>2,759,367</b> | 3,073,842      |

按攤銷成本計量的理財投資主要為固定利率債務工具及初始期限超過三個月的定期存款。以公允價值計量且其變動計入當期損益的理財投資主要為結構性存款及商業銀行發行的理財產品。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 27. 現金及現金等價物以及受限制現金

#### 現金及現金等價物

|                  | 2025年<br>人民幣千元   | 2024年<br>人民幣千元 |
|------------------|------------------|----------------|
| 銀行及手頭現金          | 1,114,740        | 1,151,889      |
| 原到期日為三個月以內的定期存款  | 809,110          | 223,559        |
|                  | <b>1,923,850</b> | 1,375,448      |
| 以下列貨幣計值的現金及現金等價物 |                  |                |
| 人民幣              | 1,069,251        | 1,054,407      |
| 美元               | 802,349          | 282,172        |
| 港元               | 48,448           | 38,286         |
| 其他               | 3,802            | 583            |
|                  | <b>1,923,850</b> | 1,375,448      |

#### 受限制現金

|              | 2025年<br>人民幣千元   | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------------|------------------|----------------|
| 因應付票據受限制     | 802,459          | 850,178        |
| 因擔保函受限制      | 421,333          | 332,451        |
| 因其他受限制       | 14,953           | 17,951         |
|              | <b>1,238,745</b> | 1,200,580      |
| 受限制現金以下列貨幣計值 |                  |                |
| 人民幣          | 1,229,508        | 1,196,986      |
| 美元           | 7,436            | 3,594          |
| 其他           | 1,801            | —              |
|              | <b>1,238,745</b> | 1,200,580      |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 27. 現金及現金等價物以及受限制現金 (續)

人民幣不可自由兌換為其他貨幣，然而，根據中國內地的《外匯管理條例》及《結匯、售匯及付匯管理規定》，本集團獲准透過獲授權進行外匯業務的銀行將人民幣兌換為其他貨幣。

銀行現金根據每日銀行存款利率按浮動利率賺取利息。銀行結餘存放於信譽良好且近期並無違約記錄的銀行。現金及現金等價物的賬面值與其公允價值相若。依據本集團即時現金需求，短期存款期限為1天至3個月不等，按照各短期存款的利率賺取利息。

因應付票據受限制的現金於應付票據到期時被指定結算應付票據時屬於經營性質，否則屬於融資性質。

### 28. 貿易應付款項及應付票據

|        | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------|----------------|----------------|
| 貿易應付款項 | 1,072,080      | 935,918        |
| 應付票據   | 3,995,055      | 3,521,659      |
| 總計     | 5,067,135      | 4,457,577      |

於報告期末，基於發票日期的貿易應付款項和應付票據的賬齡分析如下：

|        | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------|----------------|----------------|
| 三個月內   | 3,770,321      | 3,329,622      |
| 三至六個月  | 1,289,214      | 1,119,779      |
| 六至十二個月 | 6,959          | 4,798          |
| 一年以上   | 641            | 3,378          |
| 總計     | 5,067,135      | 4,457,577      |

貿易應付款項及應付票據免息。貿易應付款項一般於30至90天內結算。應付票據付款期限一般為1至6個月。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 29. 其他應付款項及應計費用

|             | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------------|----------------|----------------|
| 其他應付稅項      | 234,954        | 274,980        |
| 應付工資及福利     | 495,477        | 534,611        |
| 應計費用及其他應付款項 | 930,573        | 817,117        |
| 總計          | 1,661,004      | 1,626,708      |

其他應付款項及應計費用為貿易性質、免息及按要求償還。

## 30. 合約負債

|         | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|---------|----------------|----------------|
| 即期：     |                |                |
| 汽車產品和服務 | 541,824        | 697,125        |
| 加盟服務    | 187,301        | 174,114        |
|         | 729,125        | 871,239        |
| 非即期：    |                |                |
| 加盟服務    | 51,629         | 46,798         |

本集團合約負債主要來自就汽車產品和服務向客戶收取的預付款項及向加盟店收取的遞延預付加盟費。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 31. 計息借款

|            | 實際利率(%)          | 2024年<br>到期  | 人民幣千元        |
|------------|------------------|--------------|--------------|
| <b>流動</b>  |                  |              |              |
| 銀行貸款－無抵押   | 3.20-3.30        | 2025         | 7,507        |
|            |                  |              |              |
|            |                  | <b>2025年</b> |              |
|            | <b>實際利率(%)</b>   | <b>到期</b>    | <b>人民幣千元</b> |
| <b>流動</b>  |                  |              |              |
| 銀行貸款－無抵押   | <b>2.60-2.70</b> | <b>2026</b>  | <b>202</b>   |
| <b>非流動</b> |                  |              |              |
| 銀行貸款－無抵押   | <b>2.60-2.70</b> | <b>2027</b>  | <b>200</b>   |
| 銀行貸款－無抵押   | <b>2.60-2.70</b> | <b>2028</b>  | <b>1,500</b> |
|            |                  |              | <b>1,700</b> |
|            |                  |              | <b>1,902</b> |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 31. 計息借款(續)

借款之賬面值乃以下列貨幣列值：

|     | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-----|----------------|----------------|
| 人民幣 | 1,902          | 7,507          |

按利率類型劃分的借款賬面值分析如下：

|      | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|------|----------------|----------------|
| 浮動利率 | 1,902          | 7,507          |

|                 | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-----------------|----------------|----------------|
| 按下列分析：          |                |                |
| 應償還銀行貸款：        |                |                |
| 一年以內            | 202            | 7,507          |
| 第二年             | 200            | —              |
| 第三年至第五年(包括首尾兩年) | 1,500          | —              |
| 總計              | 1,902          | 7,507          |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 32. 遞延稅項

報告期間遞延稅項負債及資產的變動如下：

## 遞延稅項負債

|                       | 收購時資產<br>的重估<br>人民幣 | 使用權資產<br>人民幣 | 總額<br>人民幣 |
|-----------------------|---------------------|--------------|-----------|
| 於2024年1月1日的遞延稅項負債總額   | 7,391               | 86,405       | 93,796    |
| 年內計入損益表的遞延稅項(附註12)    | -                   | (16,519)     | (16,519)  |
| 於2024年12月31日的遞延稅項負債總額 | 7,391               | 69,886       | 77,277    |
| 年內計入損益表的遞延稅項(附註12)    | -                   | (2,835)      | (2,835)   |
| 出售附屬公司(附註37)          | (7,391)             | -            | (7,391)   |
| 於2025年12月31日的遞延稅項負債總額 | -                   | 67,051       | 67,051    |

## 遞延稅項資產

|                         | 應計開支<br>人民幣 | 租賃負債<br>人民幣 | 總額<br>人民幣 |
|-------------------------|-------------|-------------|-----------|
| 於2024年1月1日的遞延稅項資產       | -           | 86,405      | 86,405    |
| 年內計入損益表的遞延稅項(附註12)      | -           | (16,519)    | (16,519)  |
| 於2024年12月31日的遞延稅項資產總額   | -           | 69,886      | 69,886    |
| 年內計入/(扣除)損益表的遞延稅項(附註12) | 9,687       | (2,835)     | 6,852     |
| 於2025年12月31日的遞延稅項資產總額   | 9,687       | 67,051      | 76,738    |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 32. 遞延稅項(續)

為方便列示，若干遞延稅項資產及負債已於財務狀況表中抵銷。以下為本集團遞延稅項結餘就財務報告的分析：

|                      | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|----------------------|----------------|----------------|
| 於綜合財務狀況表中確認的遞延稅項資產淨值 | 9,687          | -              |
| 於綜合財務狀況表中確認的遞延稅項負債淨值 | -              | 7,391          |

截至2025年12月31日，未就以下各項確認遞延稅項資產：有關稅項虧損的遞延稅項資產人民幣411,731,000元及可扣減暫時差異人民幣134,419,000元。截至2025年12月31日，本集團的稅項虧損為人民幣2,666,801,000元，主要來自於中國內地的附屬公司。中國內地附屬公司的稅項虧損將於一至五年內屆滿，而部分符合資格的高新技術附屬公司的年限可長達十年，用以抵銷未來應課稅利潤。本集團並無就該等虧損確認遞延稅項資產，認為未來不大可能產生可使用稅項虧損抵銷的充足應課稅利潤。

本集團須就該等於中國內地成立之附屬公司於2008年1月1日起賺取之盈利所分派之股息繳納預扣稅。適用本集團的稅率為5%。截至2025年12月31日，並無就本集團於中國內地成立的附屬公司須繳納預扣稅的未匯出盈利應付的預扣稅確認遞延稅項。董事認為，該等附屬公司在可預見的未來分派盈利的可能性不大。

## 33. 其他非流動負債

|            | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|------------|----------------|----------------|
| 加盟店及合作門店按金 | 516,761        | 480,619        |
| 其他         | 11,296         | 18,535         |
|            | 528,057        | 499,154        |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 34. 股本及庫存股份

## 股本

|         | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|---------|----------------|----------------|
| 已發行及繳足： |                |                |
| A類普通股   | 108            | 108            |
| B類普通股   | 10             | 10             |
|         | 118            | 118            |

股本變動如下：

| 附註                       | 已發行股份數目      |             |              | 股本<br>人民幣千元 |
|--------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                          | A類普通股        | B類普通股       | 總數           |             |
| 於2024年1月1日               | 749,942,859  | 68,949,580  | 818,892,439  | 118         |
| 行使股份支付                   | 12,109,623   | -           | 12,109,623   | 2           |
| 註銷購回股份 (a)               | (12,286,900) | -           | (12,286,900) | (2)         |
| 因股份註銷而將B類普通股轉換為A類普通股 (b) | 1,030,720    | (1,030,720) | -            | -           |
| 於2024年12月31日及2025年1月1日   | 750,796,302  | 67,918,860  | 818,715,162  | 118         |
| 行使股份支付                   | 7,867,317    | -           | 7,867,317    | -*          |
| 於2025年12月31日             | 758,663,619  | 67,918,860  | 826,582,479  | 118         |

\* 少於人民幣1,000元

附註：

- (a) 於2024年3月18日至2024年4月22日期間，本公司已根據股份購回授權在聯交所購回12,286,900股A類普通股，總代價約為204百萬港元。購回的所有該等股份隨後於2024年6月3日註銷。
- (b) 於2024年6月，1,030,720股B類普通股以1:1比例轉換為A類普通股。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 34. 股本及庫存股份(續)

## 庫存股份

|                        | 股份數目<br>千股     | 金額<br>人民幣千元     |
|------------------------|----------------|-----------------|
| 於2024年1月1日             | —              | —               |
| 已購回股份                  | 17,002         | 263,075         |
| 已註銷股份                  | (12,287)       | (185,590)       |
| 庫存股份轉出為普通股             | (46)           | (731)           |
| 於2024年12月31日及2025年1月1日 | <b>4,669</b>   | <b>76,754</b>   |
| 已購回股份                  | <b>31,044</b>  | <b>574,788</b>  |
| 庫存股份轉出為普通股             | <b>(2,870)</b> | <b>(51,012)</b> |
| 於2025年12月31日           | <b>32,843</b>  | <b>600,530</b>  |

## 35. 儲備

本集團儲備金額及其於本年度及過往年度之變動呈列於財務報表的綜合權益變動表。

## (a) 股份溢價

股份溢價指已發行股份面值與已收取代價之間的差額。

## (b) 資本儲備

資本儲備是指(i)本集團附屬公司當時股權持有人經對銷於附屬公司的投資後的資本出資及(ii)對應予一名關聯方款項的豁免。資本儲備變動的詳情載於綜合權益變動表。

## (c) 股份支付儲備

股份支付儲備包括已授出的購股權的公允價值，於財務報表附註2中股份支付之會計政策中有進一步闡述。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 35. 儲備(續)

#### (d) 以公允價值計量且其變動計入其他全面收益之金融資產之公允價值儲備

本集團不可撤銷地選擇於其他全面收益確認若干股權投資的公允價值變動。

#### (e) 匯率波動儲備

匯率波動儲備用於入賬換算功能貨幣並非人民幣的實體財務報表產生的匯兌差額。

### 36. 股份支付

#### 2019年股權激勵計劃

2019年股權激勵計劃(「2019年計劃」)經本公司股東及董事會於2019年10月31日批准。根據2019年計劃，授權發行的普通股總數上限為5,596,271股。本公司股東及董事會其後批准將2019年計劃項下的股份獎勵池增加至18,747,437股普通股，經2022年3月8日按1:5進行股份分拆後進一步調整為93,737,185股普通股。2019年計劃的合資格參與者包括本集團董事、顧問及僱員。2019年計劃的合約期為十年。2019年計劃於2019年10月31日(「修訂日期」)以1:1的方式取代根據先前計劃授予的購股權。

於採納2019年計劃後，行使價由每股人民幣1元修改為每股0.0001美元，並對條款及條件作出了修訂，即承授人僅可於下述情況時間(以較早者為準)行使已歸屬的購股權：(i)本公司首次公開發售完成及適用的禁售期失效；及(ii)本公司貿易出售(本公司清盤、整合、合併或其他業務合併)完成。原有獎勵的成本獲確認，猶如其未被修訂一樣。增量公允價值將於修訂日期起至經修訂工具的歸屬日期的期間確認。

此外，2019年計劃下的所有新授予的購股權亦受上述業績條件規限。

授予董事及僱員的大部分未獲行使購股權將於四年內分四次等額歸屬，每次歸屬25%。授予本集團僱員的若干購股權將於五年內分五次歸屬。授予本集團顧問的購股權將於兩年內分兩次等額歸屬，每次歸屬50%。概無其他現金結算方式。本集團並無現金結算該等購股權的先例。本集團將2019年計劃按權益結算計劃入賬。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 36. 股份支付(續)

## 2019年股權激勵計劃(續)

以下購股權乃於截至2024年及2025年12月31日止年度根據2019年計劃尚未獲行使：

## 授予董事及僱員的購股權

|                  | 加權平均行使價<br>每股美元 | 購股權數目<br>千份    |
|------------------|-----------------|----------------|
| 於2024年1月1日       | 0.00002         | 40,747         |
| 年內已行使            | 0.00002         | (11,015)       |
| 年內已沒收            | 0.00002         | (2,154)        |
| 於2024年12月31日     | 0.00002         | 27,578         |
| 截至2024年12月31日可行使 | 0.00002         | 21,122         |
| 於2025年1月1日       | <b>0.00002</b>  | <b>27,578</b>  |
| 年內已行使            | <b>0.00002</b>  | <b>(6,836)</b> |
| 年內已沒收            | <b>0.00002</b>  | <b>(428)</b>   |
| 於2025年12月31日     | <b>0.00002</b>  | <b>20,314</b>  |
| 截至2025年12月31日可行使 | <b>0.00002</b>  | <b>18,711</b>  |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 36. 股份支付(續)

## 2019年股權激勵計劃(續)

## 授予顧問的購股權

|                  | 加權平均行使價<br>每股美元 | 購股權數目<br>千份  |
|------------------|-----------------|--------------|
| 於2024年1月1日       | 0.00002         | 2,028        |
| 年內已行使            | 0.00002         | (181)        |
| 年內已沒收            | 0.00002         | (4)          |
| 於2024年12月31日     | 0.00002         | 1,843        |
| 截至2024年12月31日可行使 | 0.00002         | 1,843        |
| 於2025年1月1日       | 0.00002         | 1,843        |
| 年內已行使            | <b>0.00002</b>  | <b>(220)</b> |
| 年內已沒收            | <b>0.00002</b>  | <b>(26)</b>  |
| 於2025年12月31日     | <b>0.00002</b>  | <b>1,597</b> |
| 截至2025年12月31日可行使 | <b>0.00002</b>  | <b>1,597</b> |

於2025年已行使的購股權的行使日期的加權平均股價為每股人民幣16.91元(2024年：每股人民幣18.17元)。

截至2025年12月31日尚未行使的購股權的加權平均剩餘合約年期為5.4年(2024年：6.3年)。

截至2024年及2025年12月31日尚未行使的購股權的行使價為每份購股權0.00002美元。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 36. 股份支付(續)

#### 2019年股權激勵計劃(續)

##### 授予最高行政人員的受限制股份

於2023年9月26日，根據2019年計劃12,275,149股A類普通股作為受限制股份發行予陳敏先生，倘本公司的綜合毛利於任何十二個月期間達致人民幣13,000,000,000元(「該財務條件」)，將解除有關轉讓限制。滿足該財務條件前，陳敏先生不得轉讓、出售、質押或以任何方式處置該等A類普通股的權益。於該等A類普通股獲發行後但於該財務條件達成前，本公司不得自陳敏先生購回該等A類普通股，除非(i)陳敏先生不再擔任首席執行官或董事職務；(ii)陳敏先生不再任職於本公司；(iii)陳敏先生犯有本公司員工手冊所訂明的嚴重不當行為；或(iv)陳敏先生作為控股股東的投票權出現上市規則第8A.17條項下所載的終止事件。倘發生上述事件，本公司將按每股面值0.00002美元購回該等A類普通股。

截至2025年12月31日，本集團並無就授予陳敏先生的股份確認任何薪酬開支，因為本集團認為，基於業績的歸屬條件截至2025年12月31日不太可能達成(2024年12月31日：無)。因此，截至2025年12月31日，與根據2019年計劃授出的受限制股份有關的未確認薪酬開支為人民幣315,407,000元。

於該等財務報表批准日期，根據2019年計劃，本公司有21,853,996份尚未行使購股權，佔本公司於該日已發行股份(不包括庫存股份)約2.8%。

#### 首次公開發售後股份計劃

首次公開發售後股份計劃(「首次公開發售後計劃」)經本公司股東及董事會於2023年9月7日批准。根據首次公開發售後計劃，授權發行的普通股總數上限為48,862,286股。首次公開發售後計劃的合資格參與者包括本集團的董事及僱員以及本集團的聯營公司。首次公開發售後計劃的合約期為十年。根據首次公開發售後股份計劃所載的條款及條件，購股權及受限制股份單位將在授出日期後的第一個、第二個、第三個及第四個週年日分別按25%、25%、25%及25%的比例歸屬。概無其他現金結算方式。本集團並無現金結算該等購股權的先例。本集團將首次公開發售後股份計劃按權益結算計劃入賬。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 36. 股份支付(續)

#### 首次公開發售後股份計劃(續)

以下購股權乃於截至2024年及2025年12月31日止年度根據首次公開發售後股份計劃尚未獲行使：

#### 授予董事及僱員的購股權

|                  | 加權平均行使價<br>每股港元 | 購股權數目<br>千份  |
|------------------|-----------------|--------------|
| 於2024年1月1日       | 33              | 5,659        |
| 年內已沒收            | 33              | (4,641)      |
| 於2024年12月31日     | 33              | 1,018        |
| 截至2024年12月31日可行使 | 33              | 255          |
| 於2025年1月1日       | <b>33</b>       | <b>1,018</b> |
| 年內已沒收            | <b>33</b>       | <b>(50)</b>  |
| 於2025年12月31日     | <b>33</b>       | <b>968</b>   |
| 截至2025年12月31日可行使 | <b>33</b>       | <b>493</b>   |

截至2025年12月31日尚未行使的購股權的加權平均剩餘合約期限為7.9年(2024年：8.9年)。

截至2024年及2025年12月31日尚未行使的購股權的行使價為每份購股權33港元。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 36. 股份支付(續)

## 首次公開發售後股份計劃(續)

授予董事及僱員的受限制股份單位

|              | 加權<br>平均行使價<br>每股港元 | 受限制股份<br>單位數目<br>千份 |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 於2024年1月1日   | —                   | 3,297               |
| 年內已授出        | —                   | 914                 |
| 年內已歸屬        | —                   | (913)               |
| 年內已沒收        | —                   | (499)               |
| 於2024年12月31日 | —                   | 2,799               |
| 於2025年1月1日   | —                   | <b>2,799</b>        |
| 年內已歸屬        | —                   | <b>(812)</b>        |
| 年內已沒收        | —                   | <b>(380)</b>        |
| 於2025年12月31日 | —                   | <b>1,607</b>        |

於2025年已歸屬的受限制股份單位於歸屬日期的加權平均股價為每股人民幣15.56元(2024年：每股人民幣19.80元)。

於2025年12月31日尚未行使的受限制股份單位的加權平均剩餘合約期限為7.9年(2024年：8.9年)。

於2023年12月1日及2024年1月1日，3,296,947及914,599份受限制股份單位指首次公開發售後股份計劃下向本公司的僱員授出的3,296,947股及914,599股A類股份。

於授出日期，首次公開發售後股份計劃項下受限制股份單位的公允價值乃參考本公司向其股東發行的普通股的公允價值，並採用市場法釐定。截至2024年12月31日止年度，受限制股份單位於授出日期的加權平均公允價值為每份受限制股份單位人民幣25.46元。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 36. 股份支付(續)

於該等財務報表獲批准日期，本公司根據首次公開發售後計劃擁有2,504,288份尚未行使的購股權及受限制股份單位，佔本公司於該日已發行股份(不包括庫存股份)約0.3%。

#### 第二期首次公開發售後股份計劃

2024年5月30日，本公司股東及董事會批准通過第二期首次公開發售後股份計劃(「第二期首次公開發售後計劃」)，據此，合共最多33,000,000股普通股獲授權發行。第二期首次公開發售後計劃的合資格參與者包括本集團董事及僱員。第二期首次公開發售後計劃的合約期為10年。根據第二期首次公開發售後股份計劃所載的條款及條件，大部分購股權及受限制股份單位將在授出日期後的第一個、第二個、第三個及第四個週年日分別按25%、25%、25%及25%的比例歸屬。部分受限制股份單位將在授出日期後的第一個週年日按100%歸屬。概無其他現金結算方式。本集團並無現金結算該等購股權的先例。本集團將第二期首次公開發售後股份計劃按權益結算計劃入賬。

以下購股權乃於截至2024年及2025年12月31日止年度根據第二期首次公開發售後股份計劃尚未獲行使：

#### 授予董事及僱員的購股權

|                  | 加權平均行使價<br>每股美元 | 購股權數目<br>千份 |
|------------------|-----------------|-------------|
| 於2024年1月1日       | —               | —           |
| 年內已授出            | 0.00002         | 60          |
| 於2024年12月31日     | 0.00002         | 60          |
| 截至2024年12月31日可行使 | 0.00002         | 60          |
| 於2025年1月1日       | <b>0.00002</b>  | <b>60</b>   |
| 年內已授出            | <b>0.00002</b>  | <b>132</b>  |
| 年內已行使            | <b>0.00002</b>  | <b>(60)</b> |
| 於2025年12月31日     | <b>0.00002</b>  | <b>132</b>  |
| 截至2025年12月31日可行使 | <b>0.00002</b>  | <b>—</b>    |

截至2025年12月31日止年度，購股權於授出日期的加權平均公允價值為每份購股權人民幣19.79元(2024年12月31日：每份購股權人民幣23.28元)。

年末尚未行使的購股權的行使價為每份購股權0.00002美元(2024年：0.00002美元)。

年內已行使的購股權於行使日期的加權平均股價為每股人民幣18.30元(2024年：零)。

截至2025年12月31日尚未行使的購股權的加權平均剩餘合約期限為9.3年(2024年：9.4年)。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 36. 股份支付(續)

## 第二期首次公開發售後股份計劃(續)

## 授予董事及僱員的受限制股份單位

|              | 加權<br>平均行使價<br>每股港元 | 受限制股份<br>單位數目<br>千份 |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 於2024年1月1日   | -                   | -                   |
| 年內已授出        | -                   | 13,143              |
| 年內已歸屬        | -                   | (45)                |
| 年內已沒收        | -                   | (687)               |
| 於2024年12月31日 | -                   | 12,411              |
| 於2025年1月1日   | -                   | <b>12,411</b>       |
| 年內已授出        | -                   | <b>24,648</b>       |
| 年內已歸屬        | -                   | <b>(2,810)</b>      |
| 年內已沒收        | -                   | <b>(1,446)</b>      |
| 於2025年12月31日 | -                   | <b>32,803</b>       |

於2025年已歸屬的受限制股份單位於歸屬日期的加權平均股價為每股人民幣15.96元(2024年：每股人民幣19.34元)。

於2025年12月31日尚未行使的受限制股份單位的加權平均剩餘合約期限為9.3年(2024年：9.7年)。

受限制股份單位於授出日期的公允價值參考本公司向其股東發行的普通股的公允價值，採用市場法釐定。截至2025年12月31日止年度，受限制股份單位於授出日期的加權平均公允價值為人民幣17.62元(2024年12月31日：人民幣20.33元)。

於該等財務報表獲批准日期，本公司根據第二期首次公開發售後股份計劃擁有32,463,994份尚未行使的購股權及受限制股份單位，佔本公司於該日已發行股份(不包括庫存股份)約4.1%。

本集團已就於年內授予董事及僱員的購股權及受限制股份單位確認股份支付開支人民幣280,719,000元(2024年：人民幣142,100,000元)，而年內並無就授予顧問的購股權確認任何股份支付開支(2024年：零)。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 37. 出售附屬公司

|                           | 附註 | 2025年<br>人民幣千元 |
|---------------------------|----|----------------|
| 出售淨資產：                    |    |                |
| 物業，工廠及設備                  | 15 | 19             |
| 其他無形資產                    | 18 | 30,042         |
| 現金及現金等價物                  |    | 20,425         |
| 受限制現金                     |    | 5,000          |
| 貿易應收款項                    |    | 1,008          |
| 預付款項及其他應收款項               |    | 1,831          |
| 其他應付款項及應計費用               |    | (3,046)        |
| 遞延稅項負債                    | 32 | (7,391)        |
| 小計                        |    | 47,888         |
| 出售附屬公司收益                  |    | 13,814         |
| 總代價                       |    | 61,702         |
| 支付方式：                     |    |                |
| 現金                        |    | 61,702         |
| 有關出售附屬公司之現金及現金等價物淨流入分析如下： |    |                |
| 現金代價                      |    | 61,702         |
| 出售現金及現金等價物                |    | (20,425)       |
| 有關出售附屬公司之現金及現金等價物淨流入      |    | 41,277         |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 38. 綜合現金流量表附註

## (a) 主要非現金交易

年內，本集團就廠房及設備的租賃安排對使用權資產及租賃負債作出非現金添置為人民幣129,659,000元(2024年：人民幣148,311,000元)。

## (b) 融資活動產生負債的變動

2025年

|              | 計息借款<br>人民幣千元 | 租賃負債<br>人民幣千元 |
|--------------|---------------|---------------|
| 於2025年1月1日   | (7,507)       | (304,435)     |
| 融資現金流量變動     | 5,725         | 144,611       |
| 新租賃          | -             | (129,659)     |
| 利息開支(附註8)    | (120)         | (11,840)      |
| 終止租賃合約       | -             | 18,655        |
| 於2025年12月31日 | (1,902)       | (282,668)     |

2024年

|              | 計息借款<br>人民幣千元 | 租賃負債<br>人民幣千元 |
|--------------|---------------|---------------|
| 於2024年1月1日   | (8,509)       | (356,160)     |
| 融資現金流量變動     | 1,269         | 149,848       |
| 新租賃          | -             | (148,311)     |
| 利息開支(附註8)    | (267)         | (15,434)      |
| 終止租賃合約       | -             | 65,622        |
| 於2024年12月31日 | (7,507)       | (304,435)     |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 38. 綜合現金流量表附註(續)

#### (c) 租賃現金流出總額

計入現金流量表的租賃現金流出總額載列如下：

|       | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|-------|----------------|----------------|
| 經營活動內 | 31,088         | 38,351         |
| 融資活動內 | 144,611        | 149,848        |
| 總計    | 175,699        | 188,199        |

### 39. 或然負債

於2025年及2024年12月31日，本集團概無任何重大或然負債。

### 40. 資產質押

於2025年及2024年12月31日，本集團概無任何資產質押。

### 41. 承擔

本集團於報告期末有下列合約承擔：

|          | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|----------|----------------|----------------|
| 物業、廠房及設備 | 9,422          | 67,863         |

本集團的資本承擔主要與建設新的自動化倉庫相關，且全部計劃在一至兩年內支付。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 42. 關聯方交易

## (1) 重大關聯方交易

本集團於本年度與關聯方進行的重大交易如下：

|                    | 附註    | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------------------|-------|----------------|----------------|
| <b>向關聯方出售產品及服務</b> |       |                |                |
| 本集團聯營公司            | (i)   | <b>111,206</b> | 129,508        |
| 本集團合營企業            | (i)   | <b>132</b>     | 3,388          |
| <b>購買關聯方的產品及服務</b> |       |                |                |
| 本集團聯營公司            | (ii)  | <b>32,271</b>  | 36,185         |
| 本集團合營企業            | (ii)  | <b>1,654</b>   | 1,903          |
| 本公司的股東之一           | (iii) | <b>165,166</b> | 132,993        |

附註：

- (i) 向關聯方出售乃根據合約中商定的條款及價格進行。
- (ii) 從關聯方採購乃根據合約中商定的條款及價格進行。從本集團聯營公司及合營企業的採購主要包括採購汽車產品及安裝服務。
- (iii) 本公司的股東之一指騰訊控股有限公司及其聯屬人士。從騰訊控股有限公司及其聯屬人士的採購乃根據正常商業條款進行，主要包括：
  - (a) 廣告服務，金額為人民幣79,928,000元（2024年：人民幣53,009,000元）；
  - (b) 支付處理費，金額為人民幣67,754,000元（2024年：人民幣58,213,000元）；及
  - (c) 雲服務，金額為人民幣17,484,000元（2024年：人民幣21,771,000元）。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 42. 關聯方交易 (續)

## (2) 與關聯方有關的未償還結餘

應收關聯方款項：

|         | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|---------|----------------|----------------|
| 貿易相關：   |                |                |
| 本集團聯營公司 | 2,227          | 4,823          |
| 本公司股東之一 | 300            | 338            |
| 本集團合營企業 | 279            | 453            |
|         | <b>2,806</b>   | 5,614          |

應付關聯方款項：

|         | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|---------|----------------|----------------|
| 貿易相關：   |                |                |
| 本集團聯營公司 | 10,188         | 12,475         |
| 本公司股東之一 | 836            | –              |
| 本集團合營企業 | 639            | 1,133          |
|         | <b>11,663</b>  | 13,608         |

## (3) 本集團主要管理人員薪酬

|        | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------|----------------|----------------|
| 薪金及津貼  | 11,499         | 10,813         |
| 股份支付開支 | 48,194         | 30,160         |
| 僱員福利開支 | 525            | 538            |
|        | <b>60,218</b>  | 41,511         |

有關董事及最高行政人員酬金的更多詳情載於財務報表附註10。

上文第(1)(iii)項之關聯方交易亦構成上市規則第14A章所定義的關連交易或持續關連交易。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 43. 按類別劃分的金融工具

於各報告期末，各類別金融工具的賬面值如下：

2025年

## 金融資產

|                      | 以公允價值計量<br>且其變動計入損益<br>的金融資產 | 以攤銷成本<br>計量的金融資產 | 總計        |
|----------------------|------------------------------|------------------|-----------|
|                      | 強制如此指定<br>人民幣千元              | 人民幣千元            | 人民幣千元     |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資 | 199,772                      | -                | 199,772   |
| 計入其他非流動資產的金融資產       | -                            | 16,597           | 16,597    |
| 貿易應收款項               | -                            | 362,459          | 362,459   |
| 計入其他應收款項及其他資產的金融資產   | -                            | 89,700           | 89,700    |
| 理財投資                 | 2,254,348                    | 2,869,897        | 5,124,245 |
| 現金及現金等價物及受限制現金       | -                            | 3,162,595        | 3,162,595 |
| 總計                   | 2,454,120                    | 6,501,248        | 8,955,368 |

## 金融負債

|                    | 以攤銷成本<br>計量的金融負債<br>人民幣千元 |
|--------------------|---------------------------|
| 貿易應付款項及應付票據        | 5,067,135                 |
| 計入其他應付款項及應計費用的金融負債 | 921,649                   |
| 計息借款               | 1,902                     |
| 其他非流動負債            | 516,761                   |
| 總計                 | 6,507,447                 |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 43. 按類別劃分的金融工具(續)

2024年

## 金融資產

|                              | 以公允價值計量<br>且其變動計入損益<br>的金融資產 | 以公允價值計量且其<br>變動計入其他全面<br>收益的金融資產 | 以攤銷成本<br>計量的金融資產 | 總計        |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------|-----------|
|                              | 強制如此指定<br>人民幣千元              | 股權投資<br>人民幣千元                    | 人民幣千元            | 人民幣千元     |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資         | 199,917                      | -                                | -                | 199,917   |
| 以公允價值計量且其變動計入其他<br>全面收益的股權投資 | -                            | 349,934                          | -                | 349,934   |
| 計入其他非流動資產的金融資產               | -                            | -                                | 22,127           | 22,127    |
| 貿易應收款項                       | -                            | -                                | 226,116          | 226,116   |
| 計入其他應收款項及其他資產的金融資產           | -                            | -                                | 105,275          | 105,275   |
| 理財投資                         | 1,950,393                    | -                                | 2,995,243        | 4,945,636 |
| 現金及現金等價物及受限制現金               | -                            | -                                | 2,576,028        | 2,576,028 |
| 總計                           | 2,150,310                    | 349,934                          | 5,924,789        | 8,425,033 |

## 金融負債

|                    | 以攤銷成本計量<br>的金融負債<br>人民幣千元 |
|--------------------|---------------------------|
| 貿易應付款項及應付票據        | 4,457,577                 |
| 計入其他應付款項及應計費用的金融負債 | 808,193                   |
| 計息借款               | 7,507                     |
| 其他非流動負債            | 480,619                   |
| 總計                 | 5,753,896                 |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 44. 金融工具的公允價值及公允價值層級

除賬面值與其公允價值合理相若之金融工具外，本集團金融工具之賬面值及公允價值如下：

|                                 | 賬面值              |                | 公允價值             |                |
|---------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
|                                 | 2025年<br>人民幣千元   | 2024年<br>人民幣千元 | 2025年<br>人民幣千元   | 2024年<br>人民幣千元 |
| <b>金融資產</b>                     |                  |                |                  |                |
| 以公允價值計量且其變動計入<br>損益的金融投資        | <b>199,772</b>   | 199,917        | <b>199,772</b>   | 199,917        |
| 指定為以公允價值計量且其變動計入<br>其他全面收益的股權投資 | -                | 349,934        | -                | 349,934        |
| 短期理財投資                          |                  |                |                  |                |
| — 以公允價值計量且其變動計入損益               | <b>2,254,348</b> | 1,950,393      | <b>2,254,348</b> | 1,950,393      |

管理層已評估現金及現金等價物、貿易應收款項、貿易應付款項及應付票據、計入預付款項、其他應收款項及其他資產的金融資產，以及計入其他應付款項及應計費用的金融負債，其公允價值與其各自賬面值大致相若，主要是由於該等工具的到期日均屬短期。

由財務經理領導的本集團財務部門負責釐定金融工具公允價值計量的政策及程序。於各報告日期，財務部門分析金融工具的價值變動並釐定估值中採用的主要輸入值。財務總監會審閱並批准估值。

金融資產及負債的公允價值乃按該工具可由自願雙方在現有交易（強制或清盤銷售除外）中交易的金額入賬。以下為用於預測公允價值的方法及假設：

其他非流動負債的公允價值已使用具有類似條款、信貸風險及餘下到期日的工具現時可取得的利率貼現預期未來現金流量而計算。本集團於報告期末就長期計息借款的本身不履約風險乃評估為並不重大。

本集團在外部評估師的幫助下，於報告期末對金融投資等金融工具進行計量。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 44. 金融工具的公允價值及公允價值層級(續)

## 公允價值層級

下表列示本集團金融工具的公允價值計量層級：

於2025年12月31日：

|                            | 公允價值計量分類至                       |                                  |                                   | 總計<br>人民幣千元 |
|----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------|
|                            | 活躍市場中<br>的報價<br>(第一層級)<br>人民幣千元 | 重大可觀察<br>輸入數據<br>(第二層級)<br>人民幣千元 | 重大不可觀察<br>輸入數據<br>(第三層級)<br>人民幣千元 |             |
| 以公允價值計量且其變動計入<br>損益的金融投資   | -                               | -                                | 199,772                           | 199,772     |
| 短期理財投資－以公允價值計量<br>且其變動計入損益 | -                               | 2,254,348                        | -                                 | 2,254,348   |

於2024年12月31日：

|                                 | 公允價值計量分類至                       |                                  |                                   | 總計<br>人民幣千元 |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------|
|                                 | 活躍市場中<br>的報價<br>(第一層級)<br>人民幣千元 | 重大可觀察<br>輸入數據<br>(第二層級)<br>人民幣千元 | 重大不可觀察<br>輸入數據<br>(第三層級)<br>人民幣千元 |             |
| 以公允價值計量且其變動計入<br>損益的金融投資        | -                               | -                                | 199,917                           | 199,917     |
| 指定為以公允價值計量且其變動<br>計入其他全面收益的股權投資 | 349,934                         | -                                | -                                 | 349,934     |
| 短期理財投資－以公允價值計量<br>且其變動計入損益      | -                               | 1,950,393                        | -                                 | 1,950,393   |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 44. 金融工具的公允價值及公允價值層級(續)

被歸類為以公允價值計量且其變動計入損益的短期理財投資，基於直接或間接來源於可觀察市場數據或得到其證實的輸入值進行估值。以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資使用市場法釐定。下表為於2025年及2024年12月31日的金融工具估值的重大不可觀察輸入數據概要連同量化敏感度分析：

| 描述                   | 不可觀察輸入數據            | 輸入數據的範圍         |                 | 不可觀察輸入數據與公允價值的關係     |
|----------------------|---------------------|-----------------|-----------------|----------------------|
|                      |                     | 2025年<br>12月31日 | 2024年<br>12月31日 |                      |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資 | 預期波動率               | 22.76%-39.21%   | 36.90%-43.84%   | 預期波動率越高，公允價值越低       |
|                      | 缺乏市場流通性的貼現率(「DLOM」) | 10.53%-12.11%   | 10.04%-17.30%   | 缺乏市場流通性的貼現率越高，公允價值越低 |
|                      | 無風險利率               | 1.35%-1.63%     | 1.12%-1.30%     | 無風險利率越高，公允價值越高       |

倘本集團所持以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資的公允價值上升／下降10%，則截至2025年12月31日止年度的所得稅前溢利將增加／減少約人民幣19,977,000元(2024年：增加／減少人民幣19,992,000元)。

年內，第一級及第二級公允價值計量之間並無任何轉移，第三級亦無轉入或轉出金融資產及金融負債。

## 45. 財務風險管理目標及政策

本集團的主要金融工具包括計息借款、理財投資、現金及現金等價物及受限制現金。該等金融工具之主要目的在於支持本集團的營運。本集團擁有各類其他金融資產及負債，如貿易應收款項及貿易應付款項及應付票據，乃在其經營中直接產生。

本集團金融工具產生的主要風險為外匯風險、信貸風險及流動資金風險。由於本集團將該等風險維持在最低水平，故本集團未使用任何衍生工具和其他工具作對沖用途。本集團並無持有或發行用作交易的衍生金融工具。董事會檢討並協定各項風險的管理政策，概述如下。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 45. 財務風險管理目標及政策(續)

#### 外匯風險

本集團大部分業務在中國內地經營，幾乎所有的經營性交易均以人民幣進行。本集團的外幣風險主要來自本公司在中國內地註冊成立的附屬公司以美元計值的銀行結餘及在中國內地以外註冊成立的附屬公司所持有的人民幣。

下表顯示於各報告期末，在所有其他變量保持不變的情況下，人民幣兌美元對本集團除稅前溢利及權益合理可能變動的敏感度。

|           | 外匯匯率<br>增加／(減少)<br>% | 除稅前溢利<br>增加／(減少)<br>人民幣千元 | 權益增加／<br>(減少)<br>人民幣千元 |
|-----------|----------------------|---------------------------|------------------------|
| 2025年     |                      |                           |                        |
| 倘人民幣兌美元貶值 | 5                    | 4,177                     | 4,177                  |
| 倘人民幣兌美元升值 | (5)                  | (4,177)                   | (4,177)                |
| 2024年     |                      |                           |                        |
| 倘人民幣兌美元貶值 | 5                    | 4,209                     | 4,209                  |
| 倘人民幣兌美元升值 | (5)                  | (4,209)                   | (4,209)                |

#### 信貸風險

本集團僅會與廣受認同及信譽良好的第三方及關聯方進行交易。按照本集團的政策，所有擬按信貸賬期進行交易的客戶必須通過信貸核實程序後，方可作實。此外，本集團會持續監控應收款項結餘，而本集團面臨的壞賬風險並不重大。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 45. 財務風險管理目標及政策(續)

## 最大風險年末階段

下表載列基於本集團信貸政策的信貸質量及最大信貸風險，該信貸政策主要乃基於過往的到期資料(除非有其他無須付出過多成本或努力即可獲得的資料)及於12月31日的年末階段分類。所呈列金額為金融資產的賬面總額。

2025年12月31日

|                             | 12個月預期<br>信貸虧損 |               | 全期預期信貸虧損      |              | 總計<br>人民幣千元 |
|-----------------------------|----------------|---------------|---------------|--------------|-------------|
|                             | 第一階段<br>人民幣千元  | 第二階段<br>人民幣千元 | 第三階段<br>人民幣千元 | 簡化法<br>人民幣千元 |             |
| 貿易應收款項*                     | -              | -             | -             | 377,120      | 377,120     |
| 計入其他應收款項及其他資產的<br>金融資產－正常** | 89,700         | -             | -             | -            | 89,700      |
| 計入其他應收款項及其他資產的<br>金融資產－呆賬** | -              | -             | 1,085         | -            | 1,085       |
| 計入其他非流動資產的金融資產－正常**         | 16,597         | -             | -             | -            | 16,597      |
| 計入理財投資的債務工具                 | 2,364,878      | -             | -             | -            | 2,364,878   |
| 計入理財投資的初始期限超過<br>三個月的定期存款   | 505,019        | -             | -             | -            | 505,019     |
| 現金及現金等價物及受限制現金              | 3,162,595      | -             | -             | -            | 3,162,595   |
| 合計                          | 6,138,789      | -             | 1,085         | 377,120      | 6,516,994   |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 45. 財務風險管理目標及政策(續)

#### 最大風險年末階段(續)

2024年12月31日

|                               | 12個月預期<br>信貸虧損   | 全期預期信貸虧損      |               |                | 總計<br>人民幣千元      |
|-------------------------------|------------------|---------------|---------------|----------------|------------------|
|                               | 第一階段<br>人民幣千元    | 第二階段<br>人民幣千元 | 第三階段<br>人民幣千元 | 簡化法<br>人民幣千元   |                  |
| 貿易應收款項*                       | -                | -             | -             | 236,921        | 236,921          |
| 計入其他應收款項及其他資產的<br>金融資產 – 正常** | 105,275          | -             | -             | -              | 105,275          |
| 計入其他應收款項及其他資產的<br>金融資產 – 呆賬** | -                | -             | 1,072         | -              | 1,072            |
| 計入其他非流動資產的金融資產 – 正常**         | 22,127           | -             | -             | -              | 22,127           |
| 計入理財投資的債務工具                   | 1,881,041        | -             | -             | -              | 1,881,041        |
| 計入理財投資的初始期限超過<br>三個月的定期存款     | 1,114,202        | -             | -             | -              | 1,114,202        |
| 現金及現金等價物及受限制現金                | 2,576,028        | -             | -             | -              | 2,576,028        |
| <b>總計</b>                     | <b>5,698,673</b> | <b>-</b>      | <b>1,072</b>  | <b>236,921</b> | <b>5,936,666</b> |

\* 就本集團應用簡化法計算減值的貿易應收款項而言，基於撥備矩陣的資料於財務報表附註24披露。

\*\* 倘計入長期理財投資、其他應收款項及其他資產的金融資產及計入其他非流動資產的金融資產並無逾期，且並無資料顯示金融資產自初步確認以來信貸風險顯著增加，則該等金融資產的信貸質量被視為「正常」。否則，金融資產的信貸質量被視為「呆賬」。

#### 流動資金風險

本集團採用經常性流動資金計劃工具監察其資金短缺的風險。該工具考量其金融工具及金融資產和負債的到期日及經營業務的預期現金流量。

本集團的流動資金主要依賴其維持充足經營現金流入以於責任到期時履行相關責任的能力和取得外部融資以履行已承擔未來資本開支的能力。

於各報告期末，本集團的金融負債根據合約未貼現付款作出的到期狀況如下：

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 45. 財務風險管理目標及政策(續)

## 流動資金風險(續)

2025年12月31日

|                        | 1年內<br>人民幣千元 | 1至2年<br>人民幣千元 | 2至5年<br>人民幣千元 | 超過5年<br>人民幣千元 | 總計<br>人民幣千元 |
|------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| 貿易應付款項及應付票據            | 5,066,494    | 641           | -             | -             | 5,067,135   |
| 計入其他應付款項及應計費用的<br>金融負債 | 921,649      | -             | -             | -             | 921,649     |
| 租賃負債                   | 119,125      | 73,215        | 103,485       | 10,390        | 306,215     |
| 計息借款                   | 248          | 241           | 1,501         | -             | 1,990       |
| 其他非流動負債                | -            | 157,172       | 359,589       | -             | 516,761     |
| 總計                     | 6,107,516    | 231,269       | 464,575       | 10,390        | 6,813,750   |

2024年12月31日

|                        | 1年內<br>人民幣千元 | 1至2年<br>人民幣千元 | 2至5年<br>人民幣千元 | 超過5年<br>人民幣千元 | 總計<br>人民幣千元 |
|------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| 貿易應付款項及應付票據            | 4,454,199    | 3,378         | -             | -             | 4,457,577   |
| 計入其他應付款項及應計費用的<br>金融負債 | 808,193      | -             | -             | -             | 808,193     |
| 租賃負債                   | 123,768      | 91,485        | 89,295        | 11,649        | 316,197     |
| 計息借款                   | 7,742        | -             | -             | -             | 7,742       |
| 其他非流動負債                | -            | 106,791       | 373,828       | -             | 480,619     |
| 總計                     | 5,393,902    | 201,654       | 463,123       | 11,649        | 6,070,328   |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 45. 財務風險管理目標及政策(續)

#### 資本管理

本集團資本管理的主要目的是為保障本集團持續經營並維持穩健的資本比率的能力，以支持其業務並使股東價值最大化。

本集團會根據經濟狀況的變動及相關資產的風險特徵管理及調整其資本架構。為維持或調整資本架構，本集團或會發行新股份或退還股東資本。本集團概不受任何外部強加的資本要求規限。於各年度內，資本管理的目標、政策或程序概無作出變動。

本集團使用資產負債比率來監測資本，即負債總額除以資產總額。於報告期末，資產負債比率如下：

|        | 2025年<br>人民幣千元 | 2024年<br>人民幣千元 |
|--------|----------------|----------------|
| 資產總額   | 13,501,086     | 12,797,239     |
| 負債總額   | 8,447,511      | 7,937,861      |
| 資產負債比率 | 63%            | 62%            |

### 46. 報告期後事項

本集團已評估截至2025年12月31日止年度後的結算日後事項，並認為並無重大的結算日後事項發生。

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

### 47. 本公司財務狀況表

|                             | 2025年<br>人民幣千元    | 2024年<br>人民幣千元 |
|-----------------------------|-------------------|----------------|
| <b>非流動資產</b>                |                   |                |
| 於附屬公司的投資                    | <b>3,610,470</b>  | 3,401,453      |
| 以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資        | <b>27,095</b>     | 21,404         |
| 指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資 | -                 | 349,934        |
| 非流動資產總額                     | <b>3,637,565</b>  | 3,772,791      |
| <b>流動資產</b>                 |                   |                |
| 應收附屬公司款項                    | <b>11,784,059</b> | 11,346,881     |
| 預付款項、其他應收款項及其他資產            | <b>289</b>        | 130            |
| 短期理財投資                      | -                 | 189,154        |
| 現金及現金等價物                    | <b>2,159</b>      | 6,585          |
| 流動資產總額                      | <b>11,786,507</b> | 11,542,750     |
| <b>流動負債</b>                 |                   |                |
| 其他應付款項及應計費用                 | <b>1,097</b>      | 3,637          |
| 應付附屬公司款項                    | <b>822,862</b>    | 224,444        |
| 流動負債總額                      | <b>823,959</b>    | 228,081        |
| <b>流動資產淨值</b>               | <b>10,962,548</b> | 11,314,669     |
| <b>資產總額減流動負債</b>            | <b>14,600,113</b> | 15,087,460     |
| <b>資產淨值</b>                 | <b>14,600,113</b> | 15,087,460     |
| <b>權益</b>                   |                   |                |
| 股本                          | <b>118</b>        | 118            |
| 儲備(附註)                      | <b>14,599,995</b> | 15,087,342     |
| 權益總額                        | <b>14,600,113</b> | 15,087,460     |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 47. 本公司財務狀況表(續)

附註：

本公司的儲備概要如下：

|   | 股本<br>人民幣千元 | 庫存股份<br>人民幣千元 | 股份溢價<br>人民幣千元 | 股份<br>支付儲備<br>人民幣千元 | 以公允價值<br>計量且其變動<br>計入其他全面<br>收益之金融<br>資產之公允<br>價值儲備<br>人民幣千元 | 匯率<br>波動儲備<br>人民幣千元 | 累計虧損<br>人民幣千元 | 總權益<br>人民幣千元 |
|---|-------------|---------------|---------------|---------------------|--|---------------------|---------------|--------------|
| 於2024年1月1日  | 118         | -             | 16,991,133    | 772,319             | (59,762)   | (659,221)           | (1,961,885)   | 15,082,702   |
| 年內利潤  | -           | -             | -             | -                   | -  | -                   | (34,141)      | (34,141)     |
| 年內其他全面收益：   |             |               |               |                     |  |                     |               |              |
| 指定為以公允價值計量且<br>其變動計入其他全面收益<br>的股權投資的公允價值<br>變動，扣除稅項 | -           | -             | -             | -                   | (11,586)   | -                   | -             | (11,586)     |
| 換算海外業務的匯兌差額   | -           | -             | -             | -                   | -  | 171,458             | -             | 171,458      |
| 年內全面收益總額  | -           | -             | -             | -                   | (11,586)   | 171,458             | (34,141)      | 125,731      |
| 股份購回  | -           | (263,075)     | -             | -                   | -  | -                   | -             | (263,075)    |
| 股份註銷  | (2)         | 185,590       | (185,588)     | -                   | -  | -                   | -             | -            |
| 股份支付  | -           | -             | -             | 142,100             | -  | -                   | -             | 142,100      |
| 行使股份支付權   | 2           | -             | 186,221       | (186,221)           | -  | -                   | -             | 2            |
| 庫存普通股的釋放  | -           | 731           | 232           | (963)               | -  | -                   | -             | -            |
| 於2024年12月31日  | 118         | (76,754)      | 16,991,998    | 727,235             | (71,348)   | (487,763)           | (1,996,026)   | 15,087,460   |

## 財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

## 47. 本公司財務狀況表(續)

附註：(續)

|   | 股本<br>人民幣千元 | 庫存股份<br>人民幣千元 | 股份<br>溢價<br>人民幣千元 | 股份<br>支付儲備<br>人民幣千元 | 以公允價值<br>計量且其<br>變動計入其他<br>全面收益之<br>金融資產之<br>公允價值儲備<br>人民幣千元 | 匯率<br>波動儲備<br>人民幣千元 | 累計虧損<br>人民幣千元 | 總權益<br>人民幣千元 |
|---|-------------|---------------|-------------------|---------------------|--|---------------------|---------------|--------------|
| 於2025年1月1日  | 118         | (76,754)      | 16,991,998        | 727,235             | (71,348)   | (487,763)           | (1,996,026)   | 15,087,460   |
| 年內虧損  | -           | -             | -                 | -                   | -  | -                   | (92,025)      | (92,025)     |
| 年內其他全面收益：   |             |               |                   |                     |  |                     |               |              |
| 指定為以公允價值計量<br>且其變動計入其他全<br>面收益的股權投資的<br>公允價值變動，扣除<br>稅項       | -           | -             | -                 | -                   | 154,475  | -                   | -             | 154,475      |
| 換算海外業務的匯兌差額   | -           | -             | -                 | -                   | -  | (255,728)           | -             | (255,728)    |
| 年內全面收益總額  | -           | -             | -                 | -                   | 154,475  | (255,728)           | (92,025)      | (193,278)    |
| 於出售指定為按公允價值<br>計量且其變動計入其他<br>全面收益的股權投資後<br>將公允價值儲備轉撥至<br>累計虧損 | -           | -             | -                 | -                   | (83,127)   | -                   | 83,127        | -            |
| 股份購回  | -           | (574,788)     | -                 | -                   | -  | -                   | -             | (574,788)    |
| 股份支付  | -           | -             | -                 | 280,719             | -  | -                   | -             | 280,719      |
| 行使股份支付權   | -*          | -             | 144,858           | (144,858)           | -  | -                   | -             | -            |
| 庫存普通股的釋放  | -           | 51,012        | 5,721             | (56,733)            | -  | -                   | -             | -            |
| 於2025年12月31日  | 118         | (600,530)     | 17,142,577        | 806,363             | -  | (743,491)           | (2,004,924)   | 14,600,113   |

\* 少於人民幣1,000元

## 48. 財務報表批准

本財務報表已於2026年3月20日獲董事會批准及授權刊發。

## 五年財務回顧

## 簡明綜合損益表及全面收益表

|                 | 截至12月31日止年度       |            |            |             |             |
|-----------------|-------------------|------------|------------|-------------|-------------|
|                 | 2025年             | 2024年      | 2023年      | 2022年       | 2021年       |
|                 |                   | (人民幣千元)    |            |             |             |
| 收入              | <b>16,461,611</b> | 14,758,694 | 13,601,085 | 11,546,851  | 11,724,263  |
| 毛利              | <b>3,967,527</b>  | 3,745,978  | 3,359,353  | 2,270,182   | 1,870,302   |
| 除稅前利潤／(虧損)      | <b>422,486</b>    | 487,193    | 6,725,346  | (2,107,649) | (5,809,979) |
| 年內利潤／(虧損)       | <b>419,400</b>    | 482,038    | 6,700,697  | (2,138,315) | (5,844,801) |
| 母公司擁有人應佔利潤／(虧損) | <b>420,394</b>    | 483,794    | 6,702,935  | (2,136,173) | (5,840,577) |

## 簡明綜合財務狀況表

|           | 截至12月31日          |            |            |              |              |
|-----------|-------------------|------------|------------|--------------|--------------|
|           | 2025年             | 2024年      | 2023年      | 2022年        | 2021年        |
|           |                   | (人民幣千元)    |            |              |              |
| <b>資產</b> |                   |            |            |              |              |
| 非流動資產     | <b>4,617,689</b>  | 4,431,963  | 3,493,404  | 2,108,270    | 2,085,863    |
| 流動資產      | <b>8,883,397</b>  | 8,365,276  | 8,271,281  | 6,905,846    | 7,746,291    |
| 資產總額      | <b>13,501,086</b> | 12,797,239 | 11,764,685 | 9,014,116    | 9,832,154    |
| <b>負債</b> |                   |            |            |              |              |
| 非流動負債     | <b>757,400</b>    | 738,932    | 704,013    | 22,398,481   | 19,453,535   |
| 流動負債      | <b>7,690,111</b>  | 7,198,929  | 6,602,353  | 5,572,199    | 5,742,993    |
| 負債總額      | <b>8,447,511</b>  | 7,937,861  | 7,306,366  | 27,970,680   | 25,196,528   |
| <b>權益</b> |                   |            |            |              |              |
| 權益總額      | <b>5,053,575</b>  | 4,859,378  | 4,458,319  | (18,956,564) | (15,364,374) |

## 釋義

|           |   |  |
|-----------|---|--|
| 「股東週年大會」  | 指 | 本公司謹定於2026年6月5日(星期五)舉行的股東週年大會  |
| 「人工智能」    | 指 | 人工智能   |
| 「組織章程細則」  | 指 | 本公司的組織章程細則(經不時修訂)  |
| 「聯繫人」     | 指 | 具上市規則賦予的涵義   |
| 「審計委員會」   | 指 | 董事會審計委員會   |
| 「核數師」     | 指 | 本公司的獨立核數師安永會計師事務所  |
| 「董事會」     | 指 | 本公司董事會   |
| 「開曼群島公司法」 | 指 | 開曼群島法例第22章公司法(經修訂), 經不時修訂、補充或以其他方式修改   |
| 「中國」      | 指 | 中華人民共和國, 惟僅就本年報及地區參考而言, 除文義另有所指外, 本年度報告內對「中國」的提述不包括香港、中國澳門特別行政區及中國台灣省  |
| 「A類股份」    | 指 | 本公司股本中每股面值0.00002美元的A類普通股, 賦予A類股份持有人就本公司股東大會上所提出任何決議案享有每股股份一票表決權   |
| 「B類股份」    | 指 | 本公司股本中每股面值0.00002美元的B類普通股, 於本公司賦予不同投票權以致B類股份的持有人有權就本公司股東大會上所提出任何決議案享有每股股份十票表決權, 惟有關任何保留事宜的決議案除外, 在此情況下, 其有權享有每股股份一票表決權 |
| 「公司條例」    | 指 | 香港法例第622章公司條例(經不時修訂、補充或以其他方式修改)  |
| 「本公司」     | 指 | 途虎養車股份有限公司, 一家於2019年7月8日在開曼群島註冊成立的獲豁免有限責任公司  |
| 「控股股東」    | 指 | 具上市規則賦予的涵義, 除文義另有所指外, 指陳敏先生及陳敏先生透過其擁有本公司權益的公司(即Inewgnay Investment Limited及Nholresi Investment Limited)                |

## 釋義

|            |   |   |
|------------|---|---|
| 「企業管治守則」   | 指 | 上市規則附錄C1所載的企業管治守則                               |
| 「董事」       | 指 | 本公司董事   |
| 「股權激勵計劃」   | 指 | 2019年股權激勵計劃、首次公開發售後股份計劃及第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)的統稱 |
| 「財務報表」     | 指 | 經安永會計師事務所審計的本集團截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表          |
| 「全球發售」     | 指 | A類股份全球發售  |
| 「本集團」      | 指 | 本公司及其不時的附屬公司                                    |
| 「港元」       | 指 | 香港法定貨幣港元  |
| 「香港」       | 指 | 中國香港特別行政區                                       |
| 「燃油車」      | 指 | 內燃機汽車   |
| 「最後實際可行日期」 | 指 | 2026年4月14日，即本年報刊發前的最後實際可行日期                     |
| 「上市日期」     | 指 | 2023年9月26日                                      |
| 「上市規則」     | 指 | 香港聯合交易所有限公司證券上市規則                               |
| 「上市」       | 指 | A類股份於聯交所主板上市                                    |
| 「主板」       | 指 | 聯交所營運的證券交易所(不包括期權市場)，獨立於聯交所GEM，並與其並行運作          |
| 「標準守則」     | 指 | 上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則                    |
| 「新能源汽車」    | 指 | 新能源汽車   |

## 釋義

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| 「提名委員會」                | 指 | 董事會提名委員會   |
| 「首次公開發售後股份計劃」          | 指 | 本公司於2023年9月7日有條件批准及採納的首次公開發售後股份計劃  |
| 「招股章程」                 | 指 | 本公司刊發的日期為2023年9月14日的招股章程   |
| 「汽配龍」                  | 指 | 本公司為服務客戶多樣、長尾汽車產品需求(尤其是到店客戶的需求)而建立的汽車零配件交易平台   |
| 「薪酬委員會」                | 指 | 董事會薪酬委員會   |
| 「人民幣」                  | 指 | 中國法定貨幣人民幣  |
| 「保留事宜」                 | 指 | 根據組織章程細則於本公司股東大會每股股份享有一票投票權所涉及的事宜，即：(i)本公司組織章程大綱或組織章程細則的任何修訂，包括更改任何類別股份附帶的權利；(ii)委任、選舉或罷免任何獨立非執行董事；(iii)委聘或罷免核數師；及(iv)本公司自願解散或清盤 |
| 「受限制股份單位」              | 指 | 受限制股份單位  |
| 「SaaS」                 | 指 | 軟件即服務  |
| 「第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)」 | 指 | 本公司2024年6月25日公佈的第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)   |
| 「證券及期貨條例」              | 指 | 香港法例第571章證券及期貨條例(經不時修訂、補充或以其他方式修改)   |
| 「股份」                   | 指 | 本公司股本中的A類股份及B類股份   |
| 「股東」                   | 指 | 本公司股東  |
| 「SKU」                  | 指 | 庫存單位   |
| 「聯交所」                  | 指 | 香港聯合交易所有限公司  |

## 釋義

|               |   |   |
|---------------|---|---|
| 「附屬公司」        | 指 | 具上市規則賦予的涵義  |
| 「美元」          | 指 | 美國法定貨幣美元  |
| 「增值稅」         | 指 | 增值稅   |
| 「不同投票權受益人」    | 指 | 具上市規則賦予的涵義，且除非文義另有所指，否則指陳敏先生，即B類股份（使其有權獲得不同投票權）的最終持有人 |
| 「不同投票權架構」     | 指 | 具上市規則賦予的涵義  |
| 「2019年股權激勵計劃」 | 指 | 本公司於2019年10月31日批准及採納的股權激勵計劃                           |
| 「%」           | 指 | 百分比   |

**途虎养车**  
TUHU Car Inc.